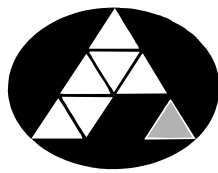


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaalialan koulutusohjelma

Kaisu Kuittinen

ONNISTUMISEN EDELLYTYS ON TARVE, VISIO JA TIE  
Joensuun Perheentalon ohjausryhmän jäsenten näkemykset  
yhteistyökumppanuudesta, sen haasteista ja mahdollisuuksista

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2012



POHJOIS-KARJALAN  
AMMATTIKORKEAKOULU

**OPINNÄYTETYÖ**  
**Marraskuu 2012**  
**Sosiaalialan koulutusohjelma**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
p. (013) 260 6600 p. (013) 260 6601

**Tekijä**  
Kaisu Kuittinen

**Nimeke**  
**ONNISTUMISEN EDELLYTYS ON TARVE, VISIO JA TIE**  
Joensuun Perheentalon ohjausryhmän jäsenten näkemykset yhteistyökumppanuudesta, sen haasteista ja mahdollisuuksista

**Tiivistelmä**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Perheentalo Joensuu-hankkeen ohjausryhmän jäsenten käsityksiä hankkeen yhteistyökumppanuudesta sekä siihen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Työssä selvitettiin 1) millaisia ovat toimijatahojen näkemykset yhteistyökumppanuudesta, 2) miten yhteistyökumppanuutta edistetään. Tavoitteena oli tietoja esiintuomalla mahdollistaa niistä keskustelu sekä niihin puuttuminen.

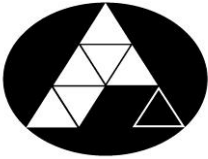
Tutkimusotteena oli laadullinen tutkimus. Opinnäytetyön aineisto kerättiin haastattelemalla Joensuun Perheentalon ohjausryhmän jäseniä. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2012. Haastattelutyypinä oli teemahaastattelu. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että yhteistyökumppanuuden tarkoituksena oli voimavarojen ja resurssien yhdistäminen. Tulosten mukaan yhteistyökumppanuus sisälsi asiantuntija osaamista sekä viestintää ja edellytti foorumeita joissa yhteistyökumppanuus voi tapahtua. Tulosten pohjalta yhteistyökumppanuutta edistää ohjausryhmän roolien ja tehtävien selkeys, päätöksen teon ja vallankäytön näkyväksi tekeminen sekä viestinnän muodon, sisällön ja määrän huomioiminen. Tulokset paljastivat yllättäen, ettei toimintaa ohjaavia arvoja tai eettistä toimintaa otettu esiin. Lisää tietoa tarvitaan ainakin siitä kenen arvojen pohjalta yhteistyökumppanuudessa toimitaan.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 63  
Liitteet 4  
Liitesivumäärä 4

**Asiasanat**  
kumppanuus, asiantuntijuus, moniammatillinen yhteistyö

 <p>NORTH KARELIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</p>	<p><b>THESIS</b>  <b>November 2012</b>  <b>Degree Programme in Social Services</b>  Tikkarinne 9  FIN 80200 JOENSUU  FINLAND  Tel. +358-13-260 6600</p>
<p>Author Kaisu Kuittinen</p>	
<p>Title  NEED, VISION AND ROAD ARE CONDITIONS TO SUCCESS  Joensuu Family Center's management group's partners' views of partnership, its challenges and opportunities</p>	
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to investigate Joensuu Family Center's project management group's member's views of partnership and the challenges and opportunities connected to it. The goals of the thesis were to define 1) what kind of view partners have about co-operation and 2) how partnership can be advanced. The aim was to make it possible to discuss them and intervene by bringing forth facts.</p> <p>The thesis was a qualitative study. Data for this study was gathered by interviewing members of Joensuu Family Center's project management group according to themes. They were interviewed during the fall of 2012. The data was analyzed using the theoretical content analysis.</p> <p>The results of the thesis indicated that purpose of the partnership was to combine forces and resources. On the basis of the results of this research, partnership contained expert know-how and communication and it required forums where it could take place. It was found that partnership is advanced when the management group's members' roles and duties are clear, decision-making and exercise of power are visible and the form, contents and amount of communication are noticed. The results surprisingly revealed that values that direct the operation and ethical activity were not taken up. More knowledge about whose values the partnership is based on.</p>	
<p>Language Finnish</p>	<p>Pages 63  Appendices 4  Pages of Appendices 4</p>
<p>Keywords</p> <p>partnership, specialist, multi professional co-operation</p>	

# Sisältö

1 Johdanto .....	5
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus .....	5
1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset .....	5
1.3 Tutkimusaiheen valintaperusteet .....	6
1.4 Aikaisemmat tutkimukset ja opinnäytetyöt yhteistyökumppanuudesta .....	7
2 Kumppanuus.....	9
2.1 Kumppanuuden peruselementit .....	10
2.2 Kehittyvä kumppanuus.....	11
2.3 Kumppanuuden rakentumisen vaiheet.....	13
3 Asiantuntijuus.....	15
3.1 Asiantuntijuuden edellytykset.....	15
3.2 Johtaminen .....	17
3.3 Kehittäminen .....	20
4 Moniammatillinen yhteistyö .....	23
4.1 Moniammatillisen yhteistyön edellytykset ja haasteet .....	24
4.2 Moniammatillinen toiminta ryhmäilmionä .....	26
5 Perhekeskus .....	27
6 Ohjausryhmä strategisena kehittäjänä .....	29
7 Perheentalo Joensuu ja sen ohjausryhmä .....	31
8 Opinnäytetyön toteutus .....	32
8.1 Laadullinen tutkimus .....	32
8.2 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu .....	33
8.3 Aineiston hankinta ja käsittely .....	34
8.4 Aineistoanalyysi .....	35
9 Tulokset .....	38
9.1 Yhteistyökumppanuuden haasteet.....	38
9.1.1 Viestinnässä.....	38
9.1.2 Ohjausryhmän roolissa ja tehtävissä .....	39
9.1.3 Foorumeissa .....	40
9.2 Yhteistyökumppanuuden mahdollisuudet .....	41
9.2.1 Asiantuntija osaamisessa .....	41
9.2.2 Viestinnässä.....	43
9.2.3 Kumppanuuden kriteereissä .....	44
9.2.4 Yhteisessä toiminnassa ja johtamisessa.....	44
10 Pohdinta.....	45
10.1 Yhteistyökumppanuuden onnistumisen edellytykset.....	46
10.1.1 Tarve yhteistyökumppanuudelle .....	46
10.1.2 Visio yhteistyökumppanuudesta.....	47
10.1.3 Tie yhteistyökumppanuuden toteuttamiseksi .....	50
10.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys.....	53
10.3 Jatkotutkimusehdotukset .....	56
10.4 Oppimisprosessi .....	56
Lähteet.....	58

## Liitteet

Liite 1	Teemahaastattelurunko
Liite 2	Analyysipolku
Liite 3	Esimerkit analyysipolun toteuttamisesta
Liite 4	Perheentalon yhteistyökumppanit 9.5.2012

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Perheentalo Joensuu-hankkeen ohjausryhmän jäsenten käsityksiä hankkeen yhteistyökumppanuudesta sekä siihen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä asiat koetaan tärkeiksi, mistä ollaan yhtä mieltä ja mistä erimielisiä sekä miten sitoutuneita hankkeeseen ollaan. Kyseisten toimijoiden näkemyksiä ei ole aiemmin selvitetty.

Tuottamalla tietoa tahojen näkemyksistä on mahdollista vahvistaa toimijoiden yhteistä näkemystä lasten ja perheiden palveluiden suunnasta Perheentalossa. Tietojen esiintuominen mahdollistaa niistä keskustelun sekä niihin puuttumisen. Lisäksi tiedon esiintuominen voi selkiyttää Perheentalon toiminnansuunnittelua ja toteutusta, vähentää kynnystä kohdata eri ammattiryhmiä, auttaa hiomaan hankkeen toimintakulttuuria sekä auttaa eri toimijatahoja sitoutumaan hankkeeseen syvemmin.

## 1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Keskeinen tehtäväni on tutkia mitä on yhteistyökumppanuus Perheentalon ohjausryhmän jäsenten silmin: millaisia merkityksiä kumppanuudelle annetaan, millaisista aineksista kumppanuus koostuu. Mikä edistää yhteistyötä ja mitkä asiat koetaan haasteiksi. Kuinka yhteistyötä kehitetään haasteista selviämiseksi. Mitkä asiat synnyttävät kumppanuuden.

Opinnäytetyön tarkoituksena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Millaisia ovat toimijatahojen näkemykset yhteistyökumppanuudesta?
- 2) Miten yhteistyökumppanuutta voidaan edistää?

### 1.3 Tutkimusaiheen valintaperusteet

Jyrki Kataisen hallitusohjelman (2011) mukaan hallitus toteuttaa kattavan vahvoihin peruskuntiin perustuvan kunta- palvelurakenneuudistuksen koko maassa, jonka puitteissa hallinnon rakenteita sekä kuntien tuottavuutta ja vaikuttavuutta parannetaan (Valtioneuvoston kanslia 2011, 7). Kuntien määrä on vähentynyt ja on syntynyt entistä suurempia kuntakokonaisuuksia. Sosiaalipalvelut ovat kuntaliitosten ja yhteistoiminta-alueiden muodostamisen seurauksena pirstaloituneet osin kuntien, osin yhteistoiminta-alueiden vastuulle. Lisäksi eri kunnat samalla yhteistoiminta-alueella ovat voineet tehdä saman palvelun osalta erilaisia ratkaisuja. (Hakkarainen, Londén, Luhtanen, Peltosalmi, Siltaniemi & Särkelä 2012, 119.) Jyrkät taloudelliset vaihtelut ja kiristynyt kilpailu ovat korostaneet sekä yksityisten että julkisten organisaatioiden kykyä selviytyä muutostilanteissa. Organisaatioiden on jatkuvasti etsittävä uusia ideoita ja toimintamalleja säilyäkseen hengissä. Projekti, tai suomenkielessä useammin käytetty nimike hanke, on yksi tapa hoitaa perusorganisaatiolle kuuluvia tehtäviä. (Ruuska 2008, 26–27.) Palvelujärjestelmä on käyttäjien kannalta monimutkaistunut samalla vaikeuttaen mahdollisesti palvelujen löytämistä ja käyttöä.

Perhekeskus on nykyaikainen tapa tukea lapsiperheiden arkea ja järjestää lapsiperheiden palvelut (Viitala, Kekkonen & Paavola 2008, 3). Sosiaali- ja terveysalan tieto- ja neuvontapalvelujen keskittämisellä kohtaamispaikkaympäristön yhteyteen pyritään helpottamaan kansalaisten hakeutumista eri toimijoiden palvelujen ja tukimuotojen pariin (Liimatainen 2010, 99). Perheiden tuen tarpeet tuodaan esiin erilaisissa kansallisissa ohjelmissa, mutta lisäksi paikallisella tasolla on luotava oma näkemys perheiden elinoloista ja koottava osaavat toimijat. Tämä mahdollistaa työn tekemisen aikaisempaa monipuolisemmin perheiden kanssa.

Maailman ja yhteiskunnan muutokset edellyttävät uudenlaisia työ- ja ajattelutapoja, joissa edistetään yhteistyötä eri toimijoiden kanssa (Mönkkönen & Roos 2010, 201). Joensuussa Perheentalo toimii eri toimintojen sateenvarjona ja kohtaamispaikkana (Pelastakaa Lapset 2012). Mönkkösen ja Roosin karkea ja kärjistetty työnjako työelämän sektoreilla muodostuu yksityissektorin rahasta, julkisen

sektorin byrokraattisuudesta ja kolmannen sektorin vapaaehtoisuudesta (Mönkönen & Roos 2010,93). Sektoreiden rajat ovat hämärtyvässä ja yhteistyötä tehdään jo nyt yli rajojen. Moniammatillisessa yhteistyössä palveluja tuotetaan asiakkaille, mutta kenen ehdoilla ja miten? Joensuun Perheentalo on erinomainen paikka tutkia uutta palveluiden tuottamisen mahdollisuutta sekä samalla yhteistyökumppanuuteen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia varsinkin, kun toimijat edustavat erilaisia toimijatahoja (julkinen, yksityinen ja kolmas sektori).

Opinnäytetyön aihe idea nousi Perheentalon hankevastaavalta. Keskustelussamme esiin nousseita aiheita olivat muun muassa kumppanuus, sen haasteet ja mahdollisuudet sekä terapiapalveluiden yhdistäminen Perheentaloon. Kiinnostuin yhteistyökumppanuudesta, sen ajankohtaisuuden vuoksi. Rajasin tutkimusalueen koskemaan vain ohjausryhmän näkemyksiä koko Perheentalon sijaan, jotta työ vastaisi laajuudeltaan opinnäytetyön tasoa. Lopullisen aihevalinnan ja rajauksen tein itse.

#### **1.4 Aikaisemmat tutkimukset ja opinnäytetyöt yhteistyökumppanuudesta**

Tutkimuskirjallisuuden avulla taustaa rakentaessaan tutkija pyrkii osoittamaan tutkimuksen yhteyden aikaisempiin asioihin olennaisesti vaikuttaviin tutkimuksiin. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina ilmiöstä jo tiedettynä (Tuomi & Sajavaara 2011, 117). Lukijan on pystyttävä näkemään uuden tutkimuksen tarpeellisuus ja muiden tutkimusten täydentävyys. Aiempi tutkimusaineisto on valittava, eriteltävä, tulkittava ja arvioitava huolellisesti, koska tutkielman lopuksi pohdinnassa tuoreen tutkimuksen tuloksia verrataan entiseen tietoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 138, 252–253.) Aikaisempiin tutkimuksiin paneutuminen opettaa paljon itse asiasta, tutkimuksen tekemisestä ja lähdetiedon referoinnista. Kriittisyys ja kritisointi muiden tekstejä kohtaan eivät riitä, vaan kritiikki on pystyttävä perustelemaan ja asiasta on tekstissä kirjoitettava asiakeskeisesti ja objektiivisesti toisia tutkijoita ja heidän työtään kunnioittaen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 253–254.)

Halme, Perälä ja Laaksonen (2010, 6–7) ovat selvittäneet, millaisia vaikuttavia toimintatapoja ja hyviä käytäntöjä on terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen palveluja tuottavien tahojen välillä sekä näiden ja perheiden välillä. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksessä Viitala, Kekkonen ja Paavola (2008, 3–4) pyrkivät aikaansaamaan paikallisella tasolla toimivan perhekeskus- tai perhepalveluverkostomallin, jossa korostuu eri toimijoiden aikaisempaa tiiviimpi kumppanuus. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos on tehnyt raportin lasten ja perheiden palveluista. Perälä, Halme, Hammar & Nykänen (2011, 6–7) kertovat Hajanaisia palveluja vai toimiva kokonaisuus -raportissaan lasten ja perheiden palveluista, niiden johtamisesta kunnissa sekä siitä, millaista palvelujen yhteensovittamista, pelisääntöjä ja yhteistyörakenteita on hallinnon alojen ja kuntien välillä palvelujen suunnittelussa sekä vanhempien osallisuudesta, kumppanuudesta ja päätöksentekoon vaikuttamisesta. Perälä, Salonen, Halme & Nykänen (2011) kertovat vanhempien näkökulmasta miten lasten- ja perheiden palvelut vastaavat tarpeita.

Aikaisemmin Perheentaloihin Suomessa ja kumppanuuteen liittyviä opinnäytetöitä on tehty kaksi. Humanistisessa ammattikorkeakoulussa kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelmassa Raatikainen (2010) tutki, millaiseksi perhekeskusten toiminta on kehittynyt, millaista yhteistyötä niissä tehdään sekä millaisena nähdään perhekeskusten toiminnan vaikuttavuus lapsiperheiden hyvinvointiin. Savonia ammattikorkeakoulussa (ylempi amk) Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa Niskanen (2011) tutki, asiantuntijoiden tulevaisuuden näkemyksiä kolmannen ja julkisen sektorin välisestä strategisesta kumppanuudesta ehkäisevässä lastensuojelutyössä.

Edellä esiteltyjen aikaisempien tutkimusten ja opinnäytetöiden pohjalta keskeisiksi käsitteiksi opinnäytetyössäni nousivat kumppanuus, asiantuntijuus ja moniammatillinen yhteistyö. Sitoakseni aiheen Perheentalo- hankkeeseen keskeinen käsite on Joensuun Perheentalo.



## 2 Kumppanuus

Kumppanuus tarkoittaa yhteyttä, joka mahdollistaa tiedon, osaamisen ja tietopääoman jakamisen osapuolien välillä. Se tarkoittaa yrityksen ulkoisien partnerisuhteiden lisäksi sen sisäistä toimintakulttuuria. Siinä on hallittava sekä taloudelliset että inhimilliset tekijät. Kumppanuus rakentuu ja perustuu toimijoiden, ihmisten taitojen varaan. Kumppanuus koostuu kolmesta peruselementistä: tietopääomasta, lisäarvosta ja luottamuksesta. (Ståhle & Laento 2000, 9–12.) Kumppanuuden muotoutumiseen vaikuttaa kumppanuuden tarkoitus, se ketkä kumppanuus suhdetta rakentavat, ketkä ovat siinä mukana ja ketkä ulkopuolella. Eniten kumppanuuteen kuitenkin vaikuttaa miksi ja miten kumppanuus on syntynyt. (Heimo & Oksanen 2004, 51.)

Heimon ja Oksasen (2004) mielestä verkostoituminen on kumppanuuden esiasie ja kumppanuus nähdään valikoituneeksi, rajatuksi, selkeään ja konkreettiseen tavoitteeseen tähtääväksi yhteistoiminnaksi. Kumppanuuden avulla haetaan toimivampia palveluja yhteisille asiakkaille ja pyritään tehostamaan omaa toimintaa. Yhteistyöllä voidaan edistää voimavarojen liikuteltavuutta sekä niiden kohdentamista tarkoituksenmukaisemmin. Kumppanuus näkyy organisaatioissa kustannussäästöinä ja toiminnan parempana vaikuttavuutena. Työntekijöiden kannalta organisaatioiden välinen kumppanuus tarkoittaa sitä, että heille annetaan mahdollisuudet toimia asiakaslähtöisesti ja hyödyntää tarvittaessa eri organisaatioista löytyvää moniammatillista osaamista. (Heimo & Oksanen 2004, 48–49.)

Toivolan (2006, 59–60) mukaan kumppanuusvaihe on yhteistyön kehittynein muoto, jossa osapuolten välinen vuorovaikutus tiivistyy ja kumppanit integroituvat tiiviimmin toisiinsa ohi organisaatioiden ja tehtäväkohtaisten rajojen, muodostaen yhteisen sitoutumisen yli organisaatorajojen. Toimintamuotoja voivat olla yhteiset kehittämishankkeet tai toimijoiden yhteistyö palvelujen suunnittelussa, kehittämisessä ja tuottamisessa (Heimo & Oksanen 2004, 48). Tärkein onnistumisen välineistä on ymmärrys, minkälaisesta kumppanuudesta on kysymys ja kuinka asiat käytännössä pannaan toimimaan. Vaikka visiot, päämää-

rät tai tavoitteet voivat olla erilaisia onnistuneessa kumppanuudessa, on niiden kuitenkin täydennettävä toisiaan ja oltava siten yhteensopivia (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 30–31). Erityyppiset kumppanuudet vaativat erimäärän luottamusta, tietopääomaa tai osaamisen integrointia. Erilaisia kumppanuuksia ovat operatiivinen, taktinen ja strateginen kumppanuus. (Stähle & Laento 2000, 77–81.)

Tässä tutkimuksessa kumppanuus tarkoittaa moniammatillista asiantuntijoiden yhteistyötä, jossa jaetaan jokaisen henkilökohtainen asiantuntijuus tiedoissa ja osaamisessa. Se on luottamuksellista toimintaa yhdessä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

## **2.1 Kumppanuuden peruselementit**

Kumppanuuden peruselementit ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Näiden kolmen hallinta vaikuttaa kykyyn rakentaa onnistuneita kumppanuussuhteita. Tarvitaan tietopääomaa muodossa tai toisessa, jotta voidaan toimia kumppanina. Kumppanuus on suhde, jonka tärkein perusta on luottamus. Kumppanuudessa nojataan luottamukseen, hyvään tahtoon ja vastavuoroisuuteen (Heimo & Oksanen 2004, 49). Kumppanuuden tavoite on aina aineellisen tai aineettoman lisäarvon tuottaminen. Kumppanuuksiin on panostettava voimavaroja, jolloin niihin sisältyy ansainnan ja menetyksen mahdollisuus. (Stähle & Laento 2000, 76–77.)

Näkyvä, täsmällinen ja havaittavissa oleva tietopääoma (patentti, tavaramerkki tai muu aineeton oikeus) edustaa pientä osaa koko tieto- ja osaamisomaisuudesta. Arviolta 95 % koko yrityksen tietopääomasta on piilevänä ihmisten kokemuksissa, tietämyksessä ja taidoissa. Tietopääomaan on laskettava kuuluvaksi kolme vastuualueita: organisaation osaaminen (työntekijöiden kompetenssit), uudistumiskyky (muutosvalmius, strateginen kyvykkyys ja innovatiivisuus) ja aineeton varallisuus (patentit, dokumentoitu omaisuus, asiakas- ja kumppanuusverkostojen pysyvyys sekä kannattavuus, brändin arvo). (Stähle & Laento 2000, 28–39.)

Lisäarvon tuottaminen on syy verkostojen muodostamiselle. Osapuolten on ymmärrettävä, että osaamisen yhdistäminen tuottaa arvoa, jota ei olisi voinut syntyä ilman yhdistymistä. Ilman tätä ymmärrystä ei voi syntyä kumppanuutta. Tärkeintä arvoketjujen muodostumisessa on tuntee toisten toimijoiden tietopääoma ja saada se yhdistymään arvoketjun kannalta optimaalisesti. (Ståhle & Laento 2000, 40–49.)

Luottamus on suhteen tärkein rakennusaine. Se rakentuu ihmisten välille, mutta voi laajentua yritysten väliseksi luottamusperustaksi. Luottamusta synnyttävät yhteiset toimintatavat ja arvot (Toivola 2006, 63). Yksilöiden tärkein kompetenssi kumppanuuksissa on suhteen rakentamisen taito. Yksilöiden ammatilliset kompetenssit tuottavat lisäarvoa vain, jos yksilöiden väliset suhteet ovat luottamuksellisia. Kumppanusten on voitava luottaa toistensa kompetenssiin, vakuuttava toistensa samankaltaisesta arvoperustasta sekä siitä, että molempien aikomukset toista kohtaan ovat hyvät. Epäily toisen hyötymisestä syö luottamukselta pohjaa. Luottamus alkaa rakentua jo ennen ensimmäistä kohtaamista, vahvistaa suuntaa henkilökohtaisen kokemisen kohtaamisen aikana ja edelleen rakentuu vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta saadun informaation myötä. (Ståhle & Laento 2000, 52–56.)

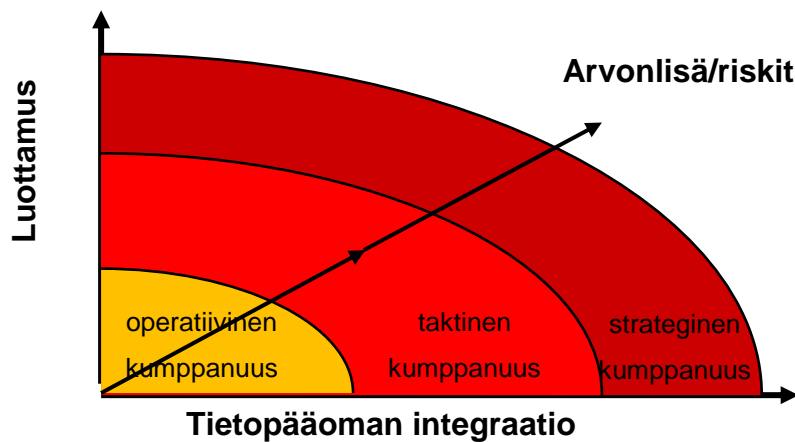
## **2.2 Kehittyvä kumppanuus**

Operatiivinen kumppanuus keskittyy yhteisen rajapinnan huolelliseen määrittelyyn ja rakentamiseen sopimuksen pohjalta. Sen tavoitteena on kustannusten alentaminen. Siinä yhteydet perustuvat selkeisiin sopimuksiin, joissa on määriteltä kunkin osapuolen rooli, vastuut ja suoritukset. Luottamuksen perusta on dokumenteissa ja kirjallisissa sopimuksissa ja se on tyypillinen vaihtosuhde, joka toimii omillaan, kun systeemi on luotu. Yhteyden perustana on selkeästi määriteltä hyöty. Operatiivisessa kumppanuudessa riskit ovat pienet ja lisäarvo tulee siitä, miten hyvin se vapauttaa resursseja oman liiketoiminnan fokusointiin. (Ståhle & Laento 2000, 81–85.)

Taktisen kumppanuuden tavoitteena on yhdistää osapuolien prosesseja, toisaalta poistaa päällekkäisyyttä, toisaalta yhdistää toimintakulttuureja. Pyrkimyksenä on operatiivisesta kumppanuudesta poiketen aito integraatio, jolloin molemmat osapuolet saavuttavat sekä säästöjä että oppivat uutta. Tietopääoma on toimintakulttuurin ja toimintaprosessien muodossa. Kumppanuussuhde syntyy dialogin tuloksena luottamuksen syntymisen myötä ajan kanssa. Tämä kumppanuus ei toimi pelkkien sopimusten pohjalta vaan vaatii jatkuvaa kanssakäymistä. Sen edellytyksenä ovat aito kommunikaatio ja yhteistyö. Koska toimijoiden verkosto on monimutkainen ja vaikeasti hallittava, on sen johtaminen erittäin vaikeaa. (Stähle & Laento 2000, 86–92.)

Strategisella kumppanuudella pyritään tietopääoman yhdistämiseen siten, että molemmat kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen. Siinä yhteys edellyttää oman tietopääoman syvällistä paljastamista ja luovuttamista yhteiseen käyttöön ja näin ollen vaatii paljon luottamusta. Strategisella kumppanuudella on suurimmat mahdollisuudet tuottaa lisäarvoa, mutta se on samalla myös erittäin haavoittuva ja riskialtissuhde. Puhutaan yhteistyöstä, jonka avulla kumppanit pääsevät uudelle tuottamisen ja osaamisen tasolle. Toiminta on voimakkaasti verkostomaista, yhteyksiä on runsaasti ja yhteyden tasot ovat monimuotoisia. Strateginen kumppanuus vaatii perinteisten johtamistapojen radikaalia uudistamista ja aina ylimmän johtajatason vahvaa sitoutumista. (Stähle & Laento 2000, 93–101.)

Kuviossa 1 esitetään kaaviona se, mitä enemmän integrointia kumppanuus vaatii, sitä enemmän suhteessa tarvitaan luottamusta. Samalla sekä lisäarvon mahdollisuus että riskit lisääntyvät. (Stähle & Laento 2000, 80.) Heimon & Oksasen (2004) mukaan kumppanuudella haetaan toimivampia palveluja yhteisille asiakkaille sekä samalla pyritään tehostamaan omaa toimintaa. Tällainen suhde edellyttää osapuolilta oivallusta, että heidän kannattaa liittoutua keskenään eikä suinkaan kilpailla toistensa kanssa. Tähän pääseminen edellyttää oman organisaation tavoitteiden ja tehtävän kirkasta näkemystä, muutoin yhteisten päämäärien rakentaminen voi olla jopa mahdotonta. Kumppanuussuhteissa on oleellista taito rakentaa luottamusta ja integroida osaamista. (Heimo & Oksanen 2004, 48.)



Kuvio 1. Kehittyvä kumppanuus (Ståhle & Laento 2000, 80).

### 2.3 Kumppanuuden rakentumisen vaiheet

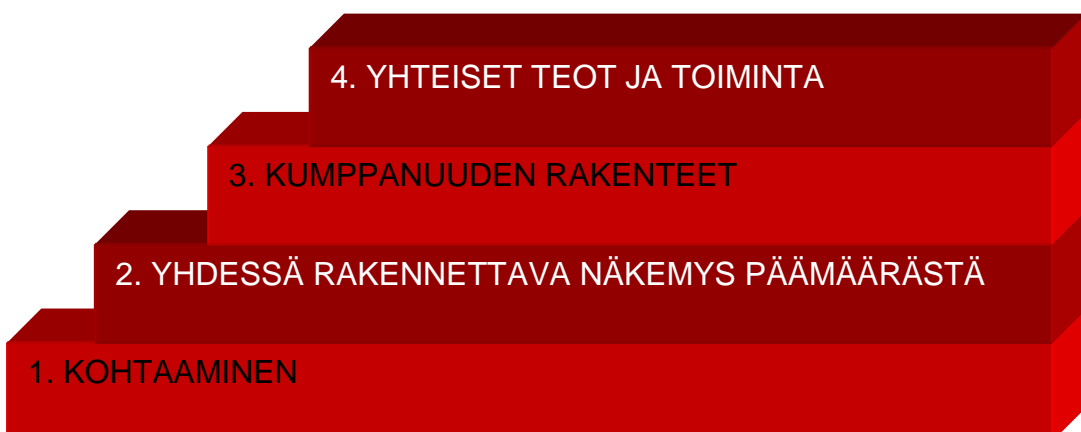
Strategisen kumppanuuden rakentumisen vaiheet (kuviot 2) ovat neljän askelman portaat, jotka sisältävät kumppaneiden kohtaamisen, yhdessä rakennettavan näkemyksen päämäärästä, kumppanuuden rakenteet sekä yhteiset teot ja toiminnan. Aluksi organisaatioiden on kohdattava ja löydettävä sopivat kumppanit sekä eri tahoja yhteen kokoavan toimijan. Lisäksi tarvitaan konkreettisia kohtaamisen paikkoja kumppaneiden väliseen vuorovaikutuksen käynnistämiseen. (Heino & Oksanen 2004, 55–57.)

Yhdessä on rakennettava näkemys päämäärästä. Vuoropuhelun avulla luodaan perustaa yhteiselle päämäärälle, tavoitteille, toimintaperiaatteille ja työskentelylle. Tarvitaan aikaa yhteiseen tutustumiseen, yhteisen näkemyksen ja tavoitteiden löytämiseen, luottamuksen herättämiseen ja sitoutumiseen. Lisäksi tarvitaan aikaa yhteisen kielen ja arvopohjan löytämiseen. (Heimo & Oksanen 2004, 57–62.)

Yhteistyön kehittämistyön edetessä nousee tarve selkiyttää kumppaneiden rooleja, vastuita, ohjausjärjestelmää ja delegointia. Tehtävien jako edellyttää ryhmien välistä tiivistä yhteistyötä ja hyvin toimivaa tiedonkulkua. Yhteistoimintasopimus toimii ylätasoin puitesopimuksena ja toimintaa ohjaavana strategisena asiakirjana, jota täsmennetään yksityiskohtaisemmilla palvelukohtaisilla sopi-

muksilla. (Heimo & Oksanen 2004, 62–67.) Vaikka yhteistyön rakenteet ovat tärkeitä, ne eivät sinänsä takaa onnistumista. Toimivan ohjaus- ja johtamisjärjestelmän puute voi romuttaa muuten hyvän yhteistyön, mutta sen olemassaolo ei pelasta lähtökohdiltaan kehnoa kumppanuutta. Olennaisinta on, että yhdessä asetettuja tavoitteita ollaan halukkaita tavoittelemaan yhteisin toimin. (Heimo & Oksanen 2004, 68.)

Onnistumisen kannalta erityisen olennaista on pääsy suhteellisen nopeasti käytännön työskentelyyn ja kumppanuuden hyödyistä pikaisesti saatuihin näkyviin tuloksiin. Yhteistyösuhteita nakertaa ja luottamusta vähentää toistuvat törmäykset samanlaisiin arjen ongelmatilanteisiin, joihin ei löydy pysyviä ratkaisuja. (Heimo & Oksanen 2004, 69–70.) Erityinen haaste käytännön kumppanuudelle on ammattikuntien välisten rajojen ylittäminen ja mukana olevien toimijoiden ammatillisten identiteettien säilyttäminen. Toimivalla keskusteluyhteydellä varmistetaan se, että tavoitetason ja käytännön työn välinen yhteys säilyy ja kokonaiskuva pysyy kirkkaana. (Heimo & Oksanen 2004, 70.) Kumppanuuden kokeminen onnistuneeksi ja hyödylliseksi on yhteydessä siihen, kuinka hyvin saavutetut hyödyt vastaavat odotuksia ja tarpeita. Koettu hyöty vahvistaa yhteistyötä, syventää luottamusta ja mahdollistaa etenemisen pitkäjänteiseen, strategiseen kumppanuuteen. Kumppanuuden ytimessä toimivien tehtävänä on varmistaa se, että ulkokehällä olevat ja mahdollisuuksien mukaan myös ulkopuolelle jättäytyneet yhteistyökandidaatit ovat ainakin tietoisia siitä, missä mennään ja että ne edelleen kokevat voivansa halutessaan vaikuttaa siihen, mihin suuntaan asiat etenevät. (Heimo & Oksanen 2004, 71.)



Kuvio 2. Strategisen kumppanuuden portaat (Heimo & Oksanen 2005, 35).

### 3 Asiantuntijuus

Asiantuntijuus on perinteisesti ymmärretty yksilölliseksi ominaisuudeksi tai yksilön kehittymiseksi jonkin erityisalansa taitajaksi. Toisaalta asiantuntijuutta on tarkasteltu myös valtasuhteiden tai reviirien määrittäjänä. Asiantuntijuutta voidaan tarkastella myös vuorovaikutukseen ja ryhmätoimintaan liittyvänä asiana. Tällöin on siirrytty yksilöasiantuntijuudesta kohti jaettua yhteisöllistä asiantuntijuutta. (Seppänen-Järvelä 2005, 12.) Innovaatiotoimintaan liittyvä asiantuntijuus on luovuusasiantuntijuutta ja se edellyttää systemaattista ja vahvaa metodista osaamista (Mutanen, Siitonen & Halonen 2008, 118). Asiantuntija tarvitsee asiakaslähtöisessä ja moniammatillisessa tiimissä yhteistyötaitoja sekä tutkivaa työotetta (Janhonen & Vanhanen-Nuutinen 2004, 16).

Tässä tutkimuksessa asiantuntijuus koostuu jokaisen toimijan henkilökohtaisista ammattitiedoista, -taidoista ja eettisistä toimintaperiaatteista. Asiantuntijaa motivoivat työhön liittyvät haasteet ja luovien ratkaisujen etsiminen. Asennetasolla asiantuntija kokee työnsä kehittämisen tarpeelliseksi esimerkiksi kutsumuksen ja ammatillisen kunnianhimon takia tai tarpeena tehdä asiat paremmin. Hän pyrkii jäsentämään tehtyä työtä ja kriittisesti analysoimaan sen merkityksiä. Selkiyttääkseni tutkimustani käytän käsitettä moniammatillinen yhteistyö. Sen rinnakkaisia käsitteitä ovat muun muassa verkostoituminen ja tiimi.

#### 3.1 Asiantuntijuuden edellytykset

Asiantuntijan tulee määrittää työnsä kohde teoreettista tietoa hyväksikäyttäen, omaksuen, kehittäen ja soveltaen sitä. Hänen tulee hallita työmarkkinoita ”poliittisen tiedon” avulla, organisoida ja ohjata toimintaansa järkevästi ja toimia kannattavasti taloudellisen tiedon turvin. Asiantuntijan tulee toimia vuorovaikutuksessa sosiaaliseen tietoon perustuen, eettisesti oikein ja ratkoa ammattieettisiä kysymyksiä sekä puntaroida omaa tietämystään reflektiivisen tiedon turvin. (Pirttilä 1996, 29.) Asiantuntijalla on yleensä hyvä ammatti-identiteetti ja hyvä ammatillinen itsetunto (Sinkkonen, Taskinen & Rissanen 2011, 133).

Tynjälän (2010, 84–85) mukaan nykyajan asiantuntijuudessa ovat keskeisiä seuraavat piirteet:

- ❖ Asiantuntijuus on teoreettisesta ja käytännöllisestä tiedosta sekä itsesääätely-tiedosta ja sosiokulttuurisesta tiedosta koostuva integroitunut kokonaisuus.
- ❖ Asiantuntijuuden keskeinen piirre on asteittain etenevä ongelmanratkaisu.
- ❖ Asiantuntijatyö on luonteeltaan kollektiivista ja luovaa.
- ❖ Asiantuntijuuden kehittyminen edellyttää osallistumista asiantuntijatyön sosi-aalisiin käytäntöihin.

Luottamus edistää vuorovaikutuksen joustavuutta ja helppoutta, mitkä taas pa-rantaa verkoston toimivuutta ja mahdollisuuksia menestyä. Se on merkki mo-lemminpuolisesta uskosta yhteistyön jatkuvuuteen ja sen pitämisestä hyödylli-senä. Luottamus näkyy moleminpuolisena keskinäisenä riippuvuutena ja yh-teenkuuluvuuden tunteena. Moderni luottamus perustuu avoimeen vuoropuhe-luun ja osapuolten väliseen reflektiiviseen dialogiin. (Toivola 2006, 63–67.)

Dialogisuus on parhaimmillaan molempien oppimista, mielipiteiden ja asentei-den muuttamista (Mäkinen, Raatikainen, Rahikka & Saarnio 2009, 137–140). Dialogisessa kommunikaatiossa osapuolet testaavat, varmistavat, kyseenalais-tavat ja uudelleen muotoilevat toisen puhetta. Vastavuoroinen kommunikaatio synnyttää yhteisiä merkityksiä ja sitä kautta avaa puolestaan mahdollisuuksia yhteiselle kehittymiselle. (Mönkkönen 2002, 34–42.) Dialogisen työtavan taus-talla on näkemys siitä, että tietoa ei nähdä pysyvänä muuttumattomana faktana vaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tilanteen mukaan rakentuvana (Mönk-könen 2007, 94–105). Dialogisuudessa ei ole keskeisintä tekninen osaaminen, vaan suhtautumistapa, perusasenne ja ajattelutapa (Seikkula & Arnkil 2005, 15).

Sosiaali- ja terveysalojen ammattilaisilla on hyvin yhteneväinen eettinen toimin-taperusta, joka korostaa asiakkaan oikeuksia vaikuttaa itseään koskevaan pää-töksentekoon. Lainsäädännön (Yhdenvertaisuuslaki 2004 & Laki naisten ja miesten tasa-arvoisesta kohtelusta 1986) avulla on pyritty turvaamaan ihmisten samanlainen kohtelu ja ehkäistä eriarvoista kohtelua. Auttamisen eettisyys pe-rustuu kriittiseen ajatteluun, dialogiin, todellisuuskäsityksiä koskeviin neuvotte-



luihin, suhteisiin ja halukkuuteen tunnustaa useiden ajattelutapojen olemassaolo. Vuorovaikutusten laatu ja vastavuoroinen dialoginen kohtaaminen ovat eettisten periaatteiden soveltamista käytäntöön. Eettinen työskentelytapa on läsnä jokaisessa kohtaamisessa, asiakastilanteessa ja työyhteisön sisäisessä keskustelussa. (Mönkkönen 2007, 32–34.) Eettinen johtaminen mahdollistaa sekä työpaikalle sitoutumisen ja hyvän työskentelyilmapiirin että tuloksen tekemisen. Lisäksi sosiaalialan työntekijöiden omassa työyhteisössään kokemien eettisten ristiriitojen käsitteleminen avoimesti työyhteisössä ja johtajan tuki vaikeissa eettisissä ratkaisuissa on tärkeää. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 113).

### 3.2 Johtaminen

Johtamisen keskeinen käsite on sana strategia, sillä johtajan perustehtävä kaikissa organisaatioissa on ohjata yhteisöä kohti valittua päämääriä unohtamatta kuitenkaan operatiivisen toiminnan varmistamista samanaikaisesti. Strateginen johtaminen merkitsee kokonaiskuvasta johdettujen päämäärien oivaltamista, tavoitteiden saavuttamista määrittelyä useista eri vaihtoehdoista ja yhteistä sopimista kulkusuunnasta. (Mönkkönen & Roos 2010, 123.) Strateginen johtaminen on muutoksen johtamista ja se sisältää myös henkilöstöjohtamisen sekä osaamisen kehittämisen (Huotari 2009, 51–52).

Johtamisen ammattipätevyyteen luetaan Niirasen, Seppänen-Järvelän, Sinkkonen & Vartiaisen (2010) mukaan tavallisesti kuuluvaksi kokonaisuuksien hallinta, henkilöstöhallinto ja muutosjohtaminen. Kuitenkin yksittäisiä päätöksiä ohjaavat voimakkaimmin talous ja lainsäädäntö. Lainsäädäntö, talous ja eettiset toimintaperiaatteet muodostavat kolmion, joka toimii päätöksenteon ohjausnuorana. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 114.) Eettinen johtaminen pyrkii varmistamaan sekä hyvän tuloksen ja laadun että hyvän ilmapiirin. Johtamisen etiikka asettaa ne reunaehdot, joita ei saa rikkoa silloinkaan, kun tavoittelee tulosta. Eettiseen johtamiseen kuuluu, että johtaja varmistaa toiminnallaan työhyvinvoinnin lisäksi työyhteisön tuloksellisuuden. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 122–123.)

Hyvällä henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, työssä jaksamiseen, työn tuloksellisuuteen sekä edistää työvoiman saatavuutta. Haasteena on eri sukupolvien edustavien työntekijöiden johtaminen, sillä eri sukupolvilla on erilainen käsitys työhön sitoutumisesta ja työn merkityksestä. (Lammintakanen 2011, 238–239.) Henkilöstövoimavarojen johtamista voidaan tarkastella seuraavien toimintojen kautta: 1) suunnitelmallinen henkilöstön määrän säätely (rekrytointi ja hankinta), 2) tarvittavan osaamisen varmistaminen ja kehittäminen (työtehtävien ja ammattitaidon kehittäminen, työtapojen ja organisaatorakenteiden kehittäminen), 3) arviointi ja palkitseminen, 4) henkilöstön ja töiden organisointi (tehtävä kuvat, työnjako ja organisaatorakenne), 5) henkilöstön hyvinvointi ja motivaation ylläpitäminen (Lammintakanen 2011, 242).

Uudenlaisten organisaatorakenteiden myötä on syntynyt uudenlaisia työyhteisöjä. Työyhteisöjen keskeisiä elementtejä Kuuselan mukaan ovat yhteistoiminta, toiminnan tavoitteiden ja tarkoituksen yhtenäisyys sekä sopimukseen perustuva tapa toimia. Työyhteisöstä puhuttaessa, tulee samalla keskusteluun työyhteisöjen dynamiikka, ryhmäilmiöt ja ihmisten välinen vuorovaikutus. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 129–131.) Ryhmädynamiikkaa ja ryhmäilmiötä tarkastelen tarkemmin luvussa 4.2 Moniammatillinen toiminta ryhmäilmiönä.

Strategiseen johtamiseen liittyy kiinteästi myös osaamisen johtaminen (Mönkönen & Roos 2010, 125). Henkilöstön osaamisen kehittäminen, koko henkilöstön osaamisen täysipainoinen hyödyntäminen ja henkilöstön pysyminen organisaatiossa ovat tärkeitä menestystekijöitä (Lammintakanen 2011, 239). Viitalan mukaan pelkästään osaamisen kehittäminen ei riitä, ellei samalla kehitetä kaikkia organisaation järjestelmiä, johtamista, ilmapiiriä ja toimintakulttuuria (Mönkönen & Roos 2010, 125). Boselie korostaa, että työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja osallistumisen mahdollisuus edistävät hyvää ja tuloksellista työilmapiiriä ja lisäävät työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Lammintakanen 2011, 239). Kun johtamisen ja kehittämisen funktiot kytkeytyvät yhteen, liittyy myös kehittämisosaaminen osaksi johtamisosaamista (Niiranen, Seppänen-

Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010,139). Osaamisen kehittämistä tarkastelen tarkemmin luvussa 3.3 Kehittäminen.

Moniammatillisen yhteistyön johtaminen on toimintaa eri ammattiryhmien, organisaatioiden ja toimintatapojen muodostamassa yhteisössä. Sen keskeinen tehtävä on tukea verkostoa toimimaan asiantuntijoiden yhteisönä. Asiantuntijoiden yhteistyössä kehittyy myös yksilön oma asiantuntijuus. On kyettävä ylittämään ammattikuntarajat, jakamaan osaamista ja oppimaan toisilta. Lisäksi on sovittava yhteisistä tavoitteista ja menettelytavoista. (Niiranen 2011, 138–139.)

Avoimuus on moniammatillisen yhteistyön johtamisen avaintekijä. Yhteistyötä on tehtävä myös kilpailevien intressien kanssa. Johtajan on vaikutettava asioihin, joihin hänellä ei ole suoranaista määräysvaltaa, mutta hänellä on vastuu niiden toteuttamisesta. Moniammatillisten yhteistyötahojen johtaminen edellyttää erilaisten osaamisen merkityksien tunnistamista sekä asiantuntijoiden vuorovaikutuksen tukemista. Johtamiselle lisäulottuvuuden luovat eri ammattien taustatieteisiin kytkeytyvät erilaiset kulttuurit. (Niiranen 2011, 139–140). Yhteistyön haasteita ja esteitä käsittelen tarkemmin luvussa 4.1 moniammatillisen yhteistyön edellytykset ja haasteet.

Onnistuneelle yhteistyön johtamiselle on luonteenomaista monialaisuuden tunnistaminen ja hyväksyminen. Se on tapa ohjata ongelmien ratkaisemista tai toimintaa. Siihen liitetään kyky tunnistaa ja yhdistää keskenään vastakkaiset tavoitteet. Yhteistyöhön pyrkivä johtaminen on kaksiulotteista: On luotava yhteisyys verkoston sisällä ja verkoston hajanaisuudesta riippumatta kyettävä tuotamaan eheyttä ja yhdentymistä. (Niiranen 2001, 134–135.)

Taskisen (2011) mukaan erityisesti muutoksen johtamisen onnistumisen edellytykset ovat tietojen saanti, tiedottaminen, henkilöstön osallistaminen, vaikuttaminen ja kuulluksi tulemisen kokemukset. Ennakoiva ja pitkäjänteinen luottamuksen rakentaminen auttavat henkilöstöä kokemaan muutoksen eettiseksi ja oikeudenmukaiseksi. (Taskinen 2011, 158.) Tieto mahdollistaa tapahtumien ennakkoinnin ja tulevaisuuden suunnittelun, lisää tilanteen hallinnan ja turvallisuuden tunnetta. Tieto edistää myönteistä asennoitumista ja reagoitua muutok-

seen ja lisää muutoksen kokemista oikeudenmukaiseksi. Mikäli tieto ja sen käyttö eivät ole avointa, on mahdollista että ihmiset alkavat epäillä toisiaan ja toistensa tarkoituksia (Heimo & Oksanen 2004, 52). Kyky sopeutua on organisaatioiden, johtajien ja työntekijöiden keskeinen menestyksen edellytys. (Taskinen 2011, 159–160.)

### 3.3 Kehittäminen

Aktiivisesti osaamista kehittävää organisaatiota kutsutaan oppivaksi organisaatioksi (Mönkkönen & Roos 2010, 203). Osaamisen kehittäminen tuo onnistumisen kokemuksia, mikä vahvistaa työhyvinvointia ja työn merkitystä. Osaamisen kehittäminen on entistä useammalla organisaatiolla osa strategiaa ja sen toteutumista (Kauhanen 2010, 145). Otalan (1996, 203) mukaan oppiminen edellyttää ennen kaikkea oikeaa asennetta, halua etsiä tietoa, ratkaista ongelmia, kehittää omaa työtään ja toimia yhteistyössä muiden kanssa.

Osaamisen kehittämiseen sisältyy useita erilaisia menetelmiä. Osa menetelmistä on yksilöoppimista kuten ammattikirjallisuuden lukeminen, osa mahdollistaa myös kokemuksellisen ja hiljaisen tiedon jakamisen. Osaamisen johtamisen näkökulmasta haasteena on kuinka saadaan jaettua hiljainen tieto, joka voi ilmetä yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistoiminnan muodoissa. Lisäksi se voi olla osa ammatti- tai organisaatiokulttuuria, jossa määrittyvät esimerkiksi käyttäytymisen koodit ja eettiset arvoasetelmat. (Lammintakanen 2011, 251.)

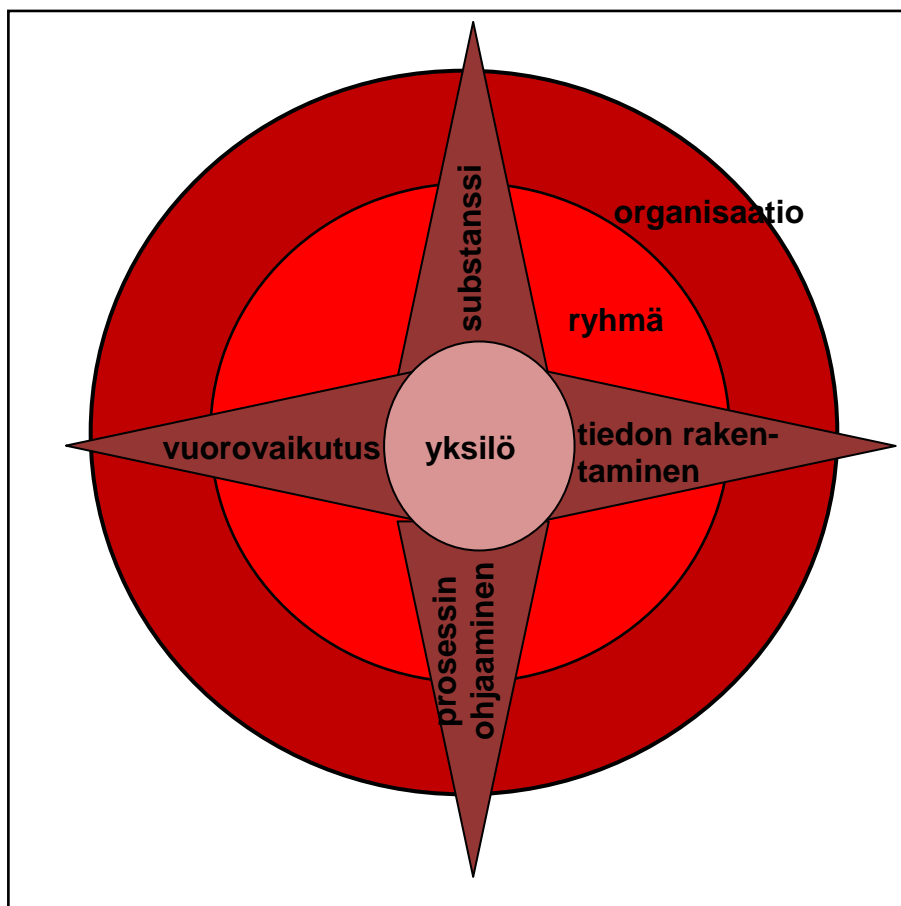
Osaamisen kehittämistä tulee Mönkkösen ja Roosin (2010, 203) mukaan tarkastella työtapojen ja taitojen kehittymisenä ja miten se ilmenee työntekijöiden toiminnassa sekä osaamisen johtamisena, jossa osaamisen kehittämiseksi organisaatiossa tehdään tiettyjä kokonaisvaltaisia osaamista edistäviä työnjohdollisia ja strategisia ratkaisuja. Kun tämä yhteinen perusta on ymmärretty riittävästi samalla tavalla, voidaan edetä suhteellisen kurinalaisella menetelmällä yhteiseen arviointiin. Ratkaisevaa on se, että arviointimalleista tehdään työyhteisössä yhteisiä tulkintoja ja ne vievät osaamisen kehittämistä eteenpäin niin yksilö

kuin yhteisötasolla. Osaamista tulee arvioida koko yhteisön osaamisena eikä niinkään yksilösuorituksina. (Mönkkönen & Roos 2010, 217–219.)

Otalan (1996) mukaan organisaation oppimiskykyä voi parantaa tunnistamalla ja purkamalla niitä tekijöitä, jotka estävät organisaatiota oppimasta. Niitä ovat muun muassa jäykät ja aikaa vievät rutiinit, kokemuksesta ja virheistä osaamattomuus oppia, johtotiimin toimimattomuus, liiallinen toimintakeskeisyys, usko pysyvyyteen, muodollinen viestintä ja erilaisuuden karsiminen. (Ojala 1996, 215–217.) Työyhteisön oppimista edistäviä asioita ovat henkilöstön into ja halu saavuttaa päämäärät, henkilöstön mahdollisuudet itsenäiseen toimintaan, vaihtelu ja luova kaaos, oman työtehtävän ylittävä laaja tietämys sekä erilaisuuden ja moninaisuuden hyödyntäminen (Lämsä & Uusitalo 2005, 167).

Mönkkönen (2007, 21–31) on jakanut osaamisen 1) substanssiosaamiseen, joka tarkoittaa asiasisältöä, ainetta ja ainesta, 2) prosessiosaamiseen, joka voidaan hahmottaa vaiheina ja 3) vuorovaikutusosaamiseen, joka on eräänlaista asenteellista rohkeutta astua toisen kanssa samalle tietämättömyyden ja yhteisen hämmästyksen alueelle ja löytää sieltä uusia oivalluksia. Lammintakanen (2011, 250) puolestaan jakaa osaamisen tarkastelun kolmeen eri näkökulmaan: 1) organisaation osaamiseen, joka kattaa sekä yksilöiden että ryhmien osaamisen mutta myös organisaation ja sen osien tavan toimia, 2) yksilön, ryhmän tai verkoston kykyihin, tietoihin ja taitoihin, sekä 3) organisaatiokulttuurisiin tekijöihin, jolloin tarkastellaan eri taitojen lisäksi yhteistyöhön, asenteeseen ja motivaatioon liittyviä tekijöitä.

Työyhteisölähtöinen kehittäminen ymmärretään yhteisen tekemisen, keskustelemisen ja oppimisen tuloksena tuotetuksi käytännöksi. Kehittämisosotteessa korostuu yhteisöllinen tavoitteenasettelu ja tiedonmuodostus. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on viitekehys käytännön työtehtävien ja työmenetelmien kehittämiseksi. Sitä käytetään esimerkiksi asiakaspalvelun laadun lisäämiseksi. Se on ennen kaikkea keino työyhteisön toimintakyvyn ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen menetelmäkysymysten kohdalla olennaista on koko yhteisön omaehtoinen arjen tutkiminen ja dialogisuus. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13–25.)



Kuvio 3. Kehittämiskyvyn ulottuvuudet (Seppänen-Järvelä 2009, 44).

Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä kyvykkyudessa on eroteltu neljä osa-aluetta (kuvio 3):

- 1) Prosessin ohjaamisen kohdalla voidaan puhua prosessiasiantuntijuudesta, mikä yksilön taitona liittyy kehittämisen prosessin käynnistämiseen, kuljettamiseen ja ylläpitämiseen. Se on taitoa ottaa vastaan ennakoimattoman prosessin mukanaan tuomia tilanteita, käännteitä ja riskejä. Ryhmän tai organisaation kyvykkyytensä se on käytäntöjä ja sallivuutta ei-lineaarisen kehittämiseen.
- 2) Vuorovaikutus yhdessä prosessin ohjaamisen ja johtamisen kanssa on kehittymisen perusasia. Yksilötasolla tämä tarkoittaa kommunikointitaitoa erityisesti ryhmätilanteissa. Se tarkoittaa kykyä aktiiviseen kuunteluun, kysymiseen, reflektointiin ja itsearviointiin (muun muassa palautteen antaminen ja vastaanottaminen).
- 3) Tiedonrakentaminen on sosiaalisesta oppimista sekä kollektiivisen tiedon muodostamista. Yksilötasolla olennaista on oman toiminnan sanoittaminen,

omien näkemysten suhteuttaminen muiden ajattelutapoihin ja oman ajattelun muokkaus yhteisen tiedonrakentamisen pohjalta. Ryhmän tai organisaation kyvykkyyden osalta tiedon muodostaminen tarkoittaa käytäntöjä ja tekniikoita tiedon jakamiseksi ja innovaatioiden syntymiseksi.

- 4) Substantiaalistien asioiden tietämykseen ankkuroituu kehittyminen. Työyhteisö on aina olemassa tiettyä tehtävää ja tavoitetta varten, ja perustelut yhteisön tavoille toimia tulisi nousta asiakkaille tuotettavista palveluista käsin. Tällöin myös henkilöstön hyvinvointia ja henkilökemiaan liittyviä kysymyksiä tarkastellaan perustehtävän näkökulmasta. (Seppänen-Järvelä 2009, 44–46.)

## 4 Moniammatillinen yhteistyö

Moniammatillinen yhteistyö tarkoittaa työskentelyä asiakaslähtöisesti eri ammattiryhmien tietojen ja taitojen yhdistämistä sekä pyrkimistä mahdollisimman tasarvoiseen päätöksentekoon. Määttä (2007,16) kirjoittaa käsitteen viittaavan laajaan toimintojen joukkoon, jossa eri ammatteja edustavat ihmiset tavalla tai toisella ottavat toistensa olemassaolon huomioon tai kohtaavat toisiaan. Kokonaisvaltaisen tiedon kerääminen merkitsee kaikkien asiantuntijoiden erityistiedon, erityisosaamisen ja asiantuntijuuden tunnistamista. Tällöin tiedon kokoamisessa korostuu yhteinen ”kieli”, vuorovaikutustaidot, asiantuntijuuden roolien uudelleen määrittäminen sekä organisaatioiden että verkostojen rakenteiden dialogin mahdollistaminen. (Isoherranen 2008b, 34.)

Nyky-yhteiskunnassa moniammatillinen yhteistyö on välttämätöntä ratkaistessa ongelmia yhteiskunnan eri alueilla (Kumpulainen, Krokfors, Lipponen, Tissari, Hilppö & Rajala 2010, 62). Kyseessä on usein prosessi tai eri palvelujen muodostama kokonaisuus, joka edellyttää usean erillisen ammattiryhmän osaamista. Ne voivat esimerkiksi koostua perheiden tukemisen kehittämisohjelmasta ja palveluista. (Niiranen 2011, 130.) Lastensuojelulaki (1.1.2008) velvoittaa aiempaa laajempaan moniammatilliseen yhteistyöhön (Lastensuojelulaki 2007 § 14). Myös mahdollisesta lastensuojelutarpeesta ilmoittaminen on kirjattu aiempaa

velvoittavampana, etenkin viranhaltijoiden taholta, mutta myös yksityisen kansalaisenkin taholta (Lastensuojelulaki 2007 § 25).

Sosiaalisella pääomalla viitataan yleensä sosiaalisen rakenteen tiettyihin ulottuvuuksiin, jotka edistävät verkoston jäsenten välistä sosiaalista vuorovaikutusta ja toimintojen koordinoitua. Nämä puolestaan tehostavat yhteisöjen toimintakykyä, talouden toimintaa ja yksilöiden tavoitteiden toteutumista (Koivumäki 2008, 70.) Niiranen (2011,131) määrittelee sosiaalisen pääoman peruselementeiksi osaamisen, luottamuksen ja verkostot. Sosiaalinen pääoma tarjoaa yksilölle sitoutumismahdollisuuden yhteiseen tavoitteeseen, edistää joustavaa organisaatorakennetta, tarjoaa mekanismeja kollektiiviseen johtajuuteen ja edistää inhimillisen pääoman kehittymistä. Työyhteisöjen menestystä edistävät vuorovaikutteinen johtaminen, pyrkimysyhteisymmärrykseen, erimielisyyksien avoin käsittely, positiivinen palaute ja yhteisten foorumien runsas käyttö (Kajanoja 2003, 198.)

Tässä opinnäytetyössä moniammatillinen yhteistyö tarkoittaa työskentelyä asiakaslähtöisesti. Siinä yhdistetään eri ammattiryhmien tiedot ja taidot, arvostetaan toisten ammattitaitoa ja osaamista. Lisäksi siinä pyritään mahdollisimman tasarvoiseen päätöksentekoon ja yhteisymmärrykseen unohtamatta eettistä pohdintaa.

#### **4.1 Moniammatillisen yhteistyön edellytykset ja haasteet**

Moniammatillisen työskentelyn, yhteistoiminnan, tiimi- ja verkostotyön kautta haetaan palvelujärjestelmään uudenlaista joustoa ja moniulotteisuutta (Pohjola 1999, 110). Yhteistyöllä tavoitellaan taloudellista tehokkuutta, niukkojen voimavarojen kontrollointia, vallan hankkimista ja vaikuttamismahdollisuuksia tai strategisten etujen saavuttamista. Erilaisia toimintatapoja yhdistävä verkostomaisuus edellyttää aina molemminpuolista sekä työntekijöiden että organisaation sitoutumista yhteistyöhön ja henkilöstön omaa liikkuma-alaa. Korostettaessa yhteistyön monialaisuutta on vaarana, että organisaatiota ja sen perustehtävää tukeva strateginen toiminta jää sivuun. (Niiranen 2011, 132–133.)



Lisääntynyt yhteistyö ja verkostoituminen asettavat uusia haasteita asiantuntijoiden rooleille. Moniammatillista yhteistyötä tekeviltä edellytetään vastuunottoa, selkeää käsitystä omasta tehtävästä, toisten asiantuntijuuden kunnioittamista, kuuntelu- ja ilmaisutaitoja sekä kokonaisuuksien ymmärtämistä (Kontio 2010,8). Övretveit (1995, 266) jatkaa Kontion listaan muiden yhteistyötahojen asiantuntija-osaamisen tietämyksen. Yksilöiden toimintamahdollisuudet ja toimintakyvyt eriytyvät vaatien asiantuntijalta herkkää reagoitakykyä. Yhden toiminta-alueen osaaminen ei riitä vaan tarvitaan asiantuntemusten yhdistämistä. Myös yhteisen toiminnan alueen löytäminen hallinnollisesti keskenään eroavista ja palveluorganisaatioiden silmissä erityyppisten ongelmien tulkinnasta johtuen, voi olla haasteellista. Moniammatillinen yhteistyö vaatii joustavuutta ja valmiutta avata omaa työtä uusille urille yhteistyökumppaneiden kanssa. Kun asiantuntemusalueiden tieto ja työvälineet yhdistetään, tulee yksittäisen työntekijän työ julkiseksi ja näkyväksi, paljastaen samalla mahdollisen neuvottomuuden ja osamattomuuden. (Pohjola 1999, 110–111, 123–124.)

Åbergin mukaan työyhteisössä viestinnällä 1) tuetaan toimintaa (palveluiden ja tuotteiden valmistaminen ja niiden siirtäminen asiakkaalle), 2) profiloidaan työyhteisöä (organisaatiolle luodaan pitkäjänteinen yhteisö-, johtaja- tai palveluprofiili), 3) informoidaan (kerrotaan työyhteisön tapahtumista), 4) perehdytetään (työyhteisön palveluksessa olevien perehdyttäminen työhön ja työyhteisöön) ja 5) ollaan vuorovaikutuksessa (sosiaalisten tarpeiden tyydyttäminen) (Ruuska 2008, 86). Eroavat ammattikielet ja erilaiset tulkinnat ovat moniammatillisen yhteistyön kriittinen kohta. Lisäksi tilannetta monimutkaistaa ammattikielen vahva muodollinen lataus. Kieli ja käsitteet joudutaan muokkaamaan yhteisiksi, jotta yhteistyö on mahdollista. (Pohjola 1999, 121–122.) Ehkä yleisin viestinnän ja yhteistyön este on työpaineista ja hätätapauksista johtuva ajanpuute, myös henkilökunnan resurssit osallistua yhteistyöpalaveriin on hyvä selvittää osallistujien kesken (Övretveit 1995, 262–263). Vuorovaikutuksen näkökulmasta keskeistä on yhteinen toiminta, jonka vahvuutena nähdään erilaisten tilanteiden ja yhteistyö toimijoiden monialaisen osaamisen hyödyntäminen (Niiranen 2011,133).

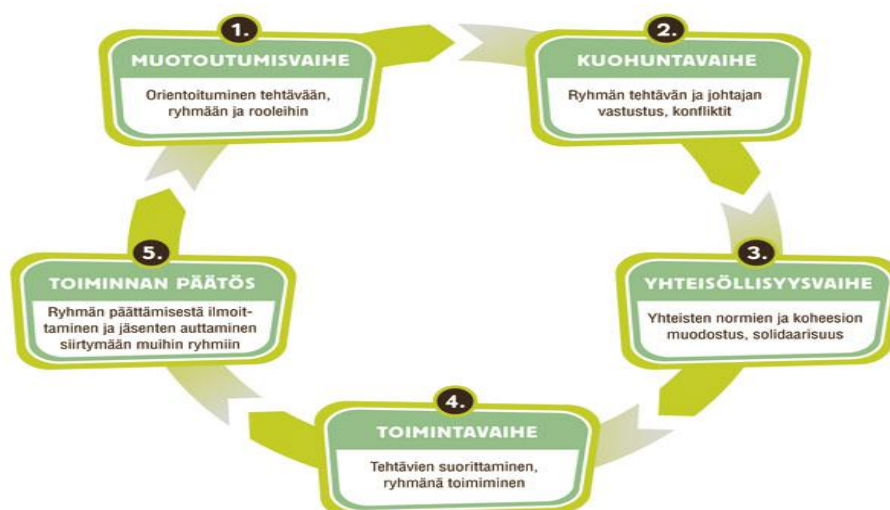
Työntekijöiden näkemyserot sekä odotusten ja toiveiden kohtaamattomuus vaikeuttavat työn tavoitteiden määrittelyä (Kolari 1996, 83). Työelämän arkitodellisuudessa esiintyy kilpailua, vaikka toiminta olisi kuinka yhteistyösuuntautunutta. Yksilö voi menetellä itsekkäästi taatakseen itselleen mahdollisimman suuren hyödyn (sosiaalinen dilemma). Kilpailullisuutta aiheuttavat ryhmän ja sen jäsenten persoonallisuuteen liittyvät tekijät. Toiset ovat dominoivampia ja toiset pelkäävät tulevansa hyväksi käytetyiksi. Yhteistyötä edistävinä tekijöinä voivat toimia yhteistyösuuntautuneisuuden palkitseminen sekä sosiaalisen dilemman olemassa olon tiedostaminen ja sitä kautta syntyvä tietoinen pyrkimys vastavuoroiseen yhteistyöhön. (Isoherranen 2008a, 57.)

Hyvissä yhteistyöryhmissä tunnetaan vastuuta toisten suorituksista ja autetaan toisia, samalla pyritään ymmärtämään toinen toistaan, kuunnellaan ja selvittää mahdollisia ongelmia. Hyvin keskustelevat ja sujuvasti yhdessä toimivat ryhmät käyttävät huumoria keinona purkaa vaikeita työssä nousseita tunteita rakentavalla tavalla. Jaetussa työssä syntyy myös jaettua iloa. (Isoherranen 2008a, 55–57.)

#### **4.2 Moniammatillinen toiminta ryhmäilmiönä**

Organisaation ja työyhteisön kulttuurin perusta on ryhmän sosiaalisessa dynamiikassa (Kinnunen 2011, 173). Käsiteltäessä ryhmän kehitystä, useimmin siiteerataan Tuckmanin jakoa kehitysprosessin vaiheista (Kuvio 5). Kehitysprosessit kuvaavat suurelta osin sitä, kuinka ryhmän sosioemotionaalinen (ihmissuhde ja tunne) yhteistyö kehittyy palvelemaan ryhmän pyrkimyksiä. Ryhmien kanssa työskennellessä kehitysvaiheiden tunnistaminen auttaa ymmärtämään ryhmien joskus kaoottista tunne- ja ihmissuhdetason kehitystä. (Isoherranen 2008c, 106–107.) Ryhmät ”elävät” jatkuvasti ja käyvät uudelleen läpi näitä vaiheita. Jatkuvat muutokset vaativat tiimin jäseniltä joustavuutta, parempia vuorovaikutustaitoja sekä hyvää ryhmäilmiöiden tuntemusta. (Isoherranen 2008c, 107–110.)

Vuorovaikutus on keskeisin ryhmädynamiikkaan vaikuttava tekijä ja ryhmässä tapahtuvan näyttäjä. Ryhmän kaikissa olemassa olon vaiheissa ja tilanteissa ryhmälle on ominaista sen sisäinen voima, ryhmädynamiikka, joka näyttäytyy erilaisina valta-, normi-, tunne- ja viestintärakenteina (Kivelä & Lempinen 2010, 37). Kommunikaatiosuhdejärjestelmässä toimiminen tuottaa roolit, joiden omaksumisen kautta ryhmään syntyvät valta-, tunne- ja normisuhdejärjestelmät. Rooleista käsin jäsenet pyrkivät käyttämään valtaa ja vaikuttamaan päätöksiin (valta), saamaan muiden hyväksynnän (tunne) sekä luomaan ja valvomaan ryhmän normeja (normi). Toisaalta myös toiminnan tarkoitus vaikuttaa rooleihin. Tunnesuhdejärjestelmä säätelee puolestaan kommunikaatiosuhteita: jäsenet haakeutuvat tekemisiin niiden kanssa, joilta tuntevat saavansa hyväksyntää ja tukea, ja karttavat kriittisiä ryhmäläisiä. Normien avulla voidaan ratkaisevasti muuttaa muita suhdejärjestelmiä. (Jauhiainen & Eskola 1994, 116.)



Kuvio 5: Ryhmän kehitysvaiheet (OK-opintokeskus 2012).

## 5 Perhekeskus

Käsitteenä perhekeskus ei ole vielä vakiintunut, vaan sitä käytetään monissa eri paikoissa kuvaamaan lapsiperheille tarkoitettuja palveluja. Käytössä on myös useita eri nimikkeitä paikoille, joissa tehdään käytännössä samaa työtä kuin perhekeskuksissa. Perheille perhekeskus ilmenee muun muassa moniammatil-

lisena palvelukäytäntönä (perhevalmennus), palvelujen toimitilana (perhekeskus) tai perheiden ja lasten kohtaamispaikkana (avoin päiväkotit, perhekahvila). (THL 2012.) Joensuussa on Perheentaloon mallia otettu Ruotsin Leksandista. Ruotsalainen malli eroaa monien muiden maiden ”family centres” -toiminnasta siinä, että Ruotsissa tuki on suunnattu ennaltaehkäisevästi ja kaikille, ei vain valikoiduille erityisryhmille (Paavola 2004,8). Vaikka nimiehdotuksia on useaan otteeseen kerätty, kutsutaan taloa yleisesti Joensuussa ihmisten suussa Perheentaloksi eikä tästä johtuen ole ollut mielekasta vaihtaa nimeä ainakaan vielä johonkin toiseen (Kontkanen 2012).

Suomalaisen perhekeskustoiminnan kehittäjänä 2000-luvulla on toiminut PERHE-hanke, jonka puitteissa vuosien 2005–2007 aikana käynnistettiin perhekeskusten toimintaa 30 kuntahankkeen kautta, joihin kuului lähes sata kuntaa. Perhekeskuksen toiminta rakentuu vuorovaikutteiseen yhteistyöhön lapsiperheiden palvelujen välillä, eri ammattiryhmien kesken ja perheiden itsensä kanssa sekä kunta-, seurakunta-, järjestö- ja vapaaehtoistoimijoiden keskinäiseen kumppanuuteen. Kumppanuudessa lähtökohtana on, että perhepalvelujen kentällä on monta saman lapsiperheiden hyvinvoinnin edistämistä tavoittelevaa toimijaa. (Viitala, Kekkonen & Paavola 2008, 21–22).

Perhekeskus on nykyaikainen tapa tukea lapsiperheiden arkea ja järjestää lapsiperheiden palvelut. Lisäksi monipuolisen palveluverkoston ansiosta niissä voidaan havaita lasten ja perheiden ongelmia mahdollisimman varhain ja antaa tarvittavaa apua. Tarvitaan helposti saavutettavia ja kaikille avoimia tiloja, joissa perheet, vanhemmat ja myös ammattilaiset voivat kohdata. Ne toimivat paikkoina perheiden omaehtoiselle tapaamiselle ja ryhmien toiminnoille sekä lasten leikeille. Niissä voidaan myös järjestää asiantuntijaluentoja, antaa ammatillista tukea tai järjestää opastusta arjen askareisiin. Vanhemmuus vahvistuu vertaiskokemusten jakamisen ja omaa lasta koskevan ymmärryksen syvenemisen myötä. Avoimia kohtaamispaikkoja ovat esimerkiksi perhekahvilat, perhetuvat, perhepuistot ja avoimet päiväkodit. (Viitala, Kekkonen & Paavola 2008, 3.)

Vuoden 2008 lastensuojelulaki velvoittaa kuntia huolehtimaan entistä kokonaisvaltaisemmin ennalta ehkäisevästä työstä ja kehittämään lapsiperheiden palve-

luja kasvatuksen tukemiseksi. Laki määrittää ehkäisevän lastensuojelun tehtäväksi edistää ja turvata lasten kasvua, kehitystä ja hyvinvointia sekä tukea vanhemmuutta. Perhekeskustoiminta on kirjattu Jyrki Kataisen hallitusohjelmaan (Valtioneuvoston kanslia 2011, 62) että kansalaisjärjestöjen toimintaedellytyksiä vapaaehtois- ja vertaistuen, auttamistyön ja erityispalvelujen tuottajina vahvistetaan, resursointia parannetaan sekä varainhankintaa ja verovapautta selkeytetään. Perhekeskusten kehittäminen on kirjattu myös moniin valtakunnallisiin strategioihin kuten Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategiat 2015 (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006, 16) sekä Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE – hanke 2012–2015 (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 22) jossa kehitetään lasten, nuorten ja lapsiperheiden palvelukokonaisuuksia ja otetaan käyttöön toimintamalleja, jotka tukevat perheitä, vanhemmuutta sekä lasten ja nuorten kanssa työskenteleviä aikuisia.

## **6 Ohjausryhmä strategisena kehittäjänä**

Perusorganisaatio asettaa projektin ja vastaa myös sen kustannuksista, joten sillä on ymmärrettävästi halu valvoa projektin toimintaa. Tätä varten perustetaan johtoryhmä. (Ruuska 2008, 144.) Laajoissa projekteissa projektiohjauksesta vastaa johtoryhmä yhdessä projektinvetäjän kanssa. Johtoryhmää kutsutaan usein myös ohjausryhmäksi. Se on tärkeimpien sidosryhmien vaikutusvaltaisista edustajista koottu ryhmä. Laajassa projektissa ohjausryhmän olemassa olo on välttämätön. Sen jäsenet valitaan sekä asiantuntijuuden että tärkeimpien sidosryhmien edustuksen näkökulmasta. Ryhmä nähdään tärkeänä sidosryhmien edustajana, joka toimii tiedonvälittäjänä omien ryhmiensä suuntaan samalla antaen projektin käyttöön omat verkostonsa. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 119–120.) Tarvitaan asiantunteva, sidosryhmien tarpeet riittävän monipuolisesti tunteva ja projektille läheinen taho, joka pystyy varmistamaan projektin toimintaedellytykset ja valvomaan, ohjaamaan sen toimintaa riittävän objektiivisesti toivottujen hyötyjen varmistamiseksi. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 326.)

Ohjausryhmä on projektipäällikön lähin tuki ja aktiivinen työkuppani. Ennen ohjausryhmän nimittämistä on syytä selvittää, ovatko ehdotetut henkilöt sopivia ja käytettävissä. Ohjausryhmän jäsenyys tarkoittaa, että henkilöllä pitäisi olla aikaa, osaamista ja kiinnostusta osallistua johtoryhmätyöhön ja myös muilla tavoin vaikuttaa projektin edellytyksiin ja etenemiseen. Ollakseen tehokas ja toimiakseen sujuvasti ohjausryhmän kannattaa olla suhteellisen pieni, mutta ryhmän kokoonpano ja koko kannattaa sovittaa projektin mittakaavaan. Johtoryhmän nimittämisessä ja toiminnassa on vaaroja, jotka on huomioitava ryhmän työtä käynnistäessä. Täydellisen edustuksellisella ohjausryhmällä on taipumus tehottomuuteen ja sisäisiin ristiriitoihin. Myöskään koko ylintä johtoa ei kannata hakea, koska valtuutuksistaan huolimatta heillä ei välttämättä ole projektin kannalta oleellista asiantuntemusta ja aikaa. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 325–329.) Suurissa tai vaikutuksiltaan merkittävissä hankkeissa voi joskus olla perusteltua nimittää ohjausryhmään edustaja jokaisesta linjaorganisaation yksiköstä, mutta sitä ei pidetä yleisenä periaatteena (Ruuska 2008, 145).

Ohjausryhmän työskentelyyn kuuluu esimerkiksi säännöllisiä kokouksia, väli- tai tilanneraportteihin tutustumista, projektin tapahtumien ja etenemisen muuta seurantaa sekä muuta yhteistyötä projektipäällikön, asiakkaan, muiden sidosryhmien ja projektiryhmän kanssa. Sujuvimmillaan projektin ohjausryhmätyöskentely etenee yhdessä sovitun aikataulun ja selkeän toimintamallin mukaan. Ohjausryhmän kokouksista tehdään pöytäkirja, joka on tärkeä osa projektidokumentaatiota. Suunnitelmallisen ohjausryhmätyöskentelyn ohella projektin ohjausryhmään saattaa kohdistua myös muita paineita kuten ohjausryhmänroolia laajemmissa tehtävissä toimiminen. Ohjausryhmien erilaiset toimintatavat muodollisesta viralliseen sekä projektiryhmän etäisyyteen, ovat yhtäläillä hyviä, kunhan ohjausryhmätyöskentely palvelee projektin tavoitteita. Ohjausryhmätyöskentely on keskeinen osa koko projektikulttuuria. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 328–332.)

## 7 Perheentalo Joensuu ja sen ohjausryhmä

Pelastakaa Lapset Itä-Suomen aluetoimisto aloitti 2010 lastensuojelujärjestöjen ja lapsiperhetyötä tekevien viranomaisten kanssa esiselvitystyön tavoitteena suunnitella Joensuun Perheentalo (Pelastakaa Lapset Vuosikertomus 2010, 39). Perheentalo Joensuu -suunnitteluhanke toteutui 1.9.2010–30.4.2011. Suunnittelutyötä koordinoi ja rahoitti Pelastakaa Lapset ry Pohjois-Karjalan maakuntaliiton tukemana. Joensuun Perheentalon tarve pohjautuu tarvekartoituksiin ja lastensuojelun toimijatahojen näkemykseen siitä, miten vahvistavaa ja ehkäisevää tukityötä tulisi tehdä. Tarvekartoituksen yhteydessä nousi talon toiminnan sisältöjen kehittämiseen kolme kehitystehtävää; (1) lapsen ja nuoren sekä perheiden rakentavan kohtaamiseen taitoon tulisi kiinnittää huomiota sekä (2) perheiden arjenhallinta- ja kädentaidoissa koettiin tarvittavan vahvistamista sekä (3) Perheentalon toiminnan jatkumisen turvaamiseksi talon talouden tulee olla kunnossa, mikä käytännössä tarkoittaa oman varainhankinnan organisoinnista ja yritystoiminnan sijoittamista talon toimintojen osaksi sekä kolmannen sektorin yrittäjäystaitojen kehittämistä. (Perheentalo 2011.) Hanke rahoitushakemukset hyväksyttiin keväällä 2012 (Saaristo 2012).

Perheentalo toimii eri toimintojen sateenvarjona ja kohtauspaikkana ja sen tavoitteena on toteuttaa matalan kynnyksen toimintaa. Talo toimii perheiden kohtaamispaikkana ja on arjen tukena sekä vahvistaa lasten ja perheiden hyvinvointia. Toiminnan perustana on lapsilähtöisyys. Toiminta toteutetaan yhdessä perheiden kanssa, lisäksi kumppaneina toiminnassa ovat alueen järjestöt, oppilaitokset, Joensuun kaupunki, Taitokortteli ja yrittäjät. Perheentalon yhteistyökumppanit 9.5.2012 on kaaviona liitteessä 4. Talon hallinnoinnista vastaa Pelastakaa Lapset. Käynnistämisen tukena ovat RAY:n ja EAKR:n rahoittamat kehittämishankkeet: Lapsiperheiden arjen tukeminen ja Arjenhallinta- ja toimijoiden yrittäjäystaidot. (Pelastakaa Lapset 2012.)

Hankkeelle asetettiin esiselvitystyövaiheessa ohjausryhmä, joka jatkaa hankkeen aikana. Se on yhteinen Perheentalon Joensuun RAY-hankkeen kanssa. Ohjausryhmän tehtävänä on seurata, ohjata, tukea ja arvioida Perheentalon

toimintaa, niin että molemmille hankkeille asetetut tavoitteet täyttyvät. Ohjausryhmä myös seuraa käytännön työn onnistumista ja tavoitteiden toteutumista sekä asettaa tarvittaessa työryhmiä. Ohjausryhmä muodostuu laaja-alaisesti Joensuun seudun ehkäisevän lastensuojelutyön toimijoista. Perheentalon suunnitteluhankkeessa (2009–2010) olleet tahot jatkavat ja ohjausryhmää täydennetään rahoittajan, yrittäjien ja vanhempien edustuksella. (Perheentalo 2011.) Ohjausryhmän vahvuus syksyllä 2012 on kuusitoista henkilöä: oppilaitokset kolme jäsentä, yritykset kaksi jäsentä, järjestöt, yhdistykset, säätiöt ja maakuntaliitto yhteensä seitsemän jäsentä, Joensuun kaupunki kaksi jäsentä, seurakunta yksi jäsen sekä yksi vanhempien edustaja (Kontkanen 2012).

## **8 Opinnäytetyön toteutus**

### **8.1 Laadullinen tutkimus**

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tyypillisiä piirteitä laadulliselle tutkimukselle ovat tutkimuksen kokonaisvaltainen luonne tiedonhankinnassa, jolloin aineisto kootaan suoraan ihmisiltä todellisissa tilanteissa sekä tutkijan pyrkimys paljastaa odottamattomia seikkoja, lähtökohtana aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Aineisto kerätään käyttäen laadullisia metodeja esimerkiksi teemahaastattelua ja kohdejoukko aineiston keruuseen valitaan tarkoituksen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 157–160.) Tutkijalla on vapaus joustavaan tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen (Eskola & Suoranta 1998, 20).

Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Haastattelun etuna suhteessa muihin tiedonkeruumuotoihin voidaan pitää sen joustavuutta. Haastattelu valitaan tiedonkeruumenetelmäksi silloin kun halutaan nähdä haastateltava subjektina, joka luo merkityksiä ja on aktiivinen osapuoli. Tärkeintä haastattelussa on saada mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja halutusta aiheesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 201–203.) Haastatte-



lun onnistumisen kannalta on hyvä sopia haastateltavan kanssa etukäteen haastatteluluvasta ja -ajankohdasta sekä eettisesti perusteltua kertoa haastateltavalle, mistä aiheesta haastattelu tehdään (Tuomi & Sarajärvi 2011, 71–74).

Tutkimusotteeksi valitsin laadullisen tutkimuksen. Tarkoitukseni on selvittää Perheentalo Joensuu-hankkeen ohjausryhmässä mukana olevien tahojen näkemyksiä yhteistyökumppanuudesta, sen haasteista ja mahdollisuuksista. Laadullisen tutkimuksen avulla selvitän ihmisten kokemuksia ja mielipiteitä kyseisestä aiheesta.

## **8.2 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu**

Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys vaihtelevat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203; Hirsjärvi & Hurme 2010, 47). Teemahaastattelussa kysymyksiin haastateltavat voivat vastata omin sanoin ilman että, valmiita vastausvaihtoehtoja on annettu. Teemahaastattelu sopii käytettäväksi tilanteissa, joissa aihe on arka tai jossa selvitetään heikosti tiedostettuja asioita (Metsämuuronen 2008, 41). Hirsjärvi & Hurme (1988, 35) lisäävät Metsämuuronen mainitsemiin tilanteisiin joihin teemahaastattelu sopii tilanteet, joista haastateltavat eivät ole tottuneet keskustelemaan kuten arvostuksistaan, aikomuksistaan tai perusteluistaan kriittisessä mielessä. Ominaispiirteinä teemahaastattelussa ovat haastateltavien samat kokemukset tietystä tilanteesta, tutkija on selvittänyt alustavasti tutkittavan ilmiön pohjalta sisällön- ja tilanneanalyysin avulla tilanteen määrittäviä piirteitä siinä mukana oleville ja näiden piirteiden avulla kehittänyt haastattelurunon. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48.)

Teemahaastattelua käytettäessä on suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä haastatteluteemojen suunnittelu. Teema-alueet edustavat teoreettisten pääkäsitteiden yksityiskohtaisesti eriteltyjä alakäsitteitä. Ne ovat yksityiskohtaisempia kuin ongelmat, suhteellisen pelkistettyjä luetteloita. Toiminnan kohdalta ne ovat niitä alueita, joihin haastattelukysymykset varsinaisesti kohdistuvat. Samal-

la ne toimivat haastattelutilanteessa muistilistana haastattelijalle. Kysymykset tuottavat haastatteluaineiston. (Hirsjärvi & Hurme 1998, 41–42.)

Tutkimusmenetelmäksi valitsin teemahaastattelu, koska haluan saada henkilökohtaisempia vastauksia eri toimijatahoilta. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden esittää kysymyksiä teemoittain ja mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä. Haluan korostaa haastateltavien omia näkemyksiä ja määritelmiä aiheesta sekä selvittää mitä haastateltavat arvostavat kumppanuudessa. Haastattelussa käyttämäni teemat nousivat teorian pohjalta ja ovat kumppanuus, asiantuntijuus ja moniammatillinen yhteistyö.

### **8.3 Aineiston hankinta ja käsittely**

Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista kerätä aineistoa, jota on mahdollista tarkastella monella tavalla. Ominaista laadulliselle aineistolle on sen ilmaisen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Aineistoa ei kerätä tietyissä tilanteissa vaan se koostuu dokumentoiduista tilanteista. (Alasuutari 2011, 83–89.) Laadullisen tutkimuksen aineiston koolla ei ole välitöntä merkitystä eikä vaikutusta tutkimuksen onnistumiselle. Kun haastattelut alkavat toistaa itseään eikä niissä ilmene enää mitään uutta, on haastattelujen määrä saavuttanut saturaa-tion eli kylläntymisen jolloin haastatteluja on riittävästi (Eskola & Vastamäki 2007, 41). Aineiston keruuta ohjaa jäsentynyt teoreettinen viitekehys. (Eskola & Suoranta 1998, 62–65.)

Joensuun Perheentalossa on nimetty ohjausryhmä, jonka jäsenistä aluksi sähköpostilla kutsuin haastatteluun yhden jokaisesta eri tahosta (kaupungin edustaja, seurakunta, yhdistys, järjestö, oppilaitos, säätiö, maakuntaliitto, yrittäjä ja vanhempien edustaja). Kutsussa esittelin lyhyesti itseni, mitä olen tutkimassa ja miksi. Kutsumani tahot olivat Perheentalon projektityöntekijältä saamani sähköpostilistan kunkin tahon ensimmäisenä mainitut edustajat. Kaikkien sähköpostiosoitteet eivät olleet ajan tasalla, mikä aiheutti ongelmia tavoittaa ihmisiä. Vastausten vähyyden vuoksi (kolme vastausta) jouduin esittämään kutsun edellistä suuremmalle jäsen määrälle ohjausryhmäläisiä. Tietoinen valinta oli jättää kut-

sumatta ne tahot, joista olin jo yhden tahon kanssa saanut sovittua haastattelun. Toinen kutsu kierros nosti haastatteluun halukkaiden osallistujien määrän seitsemään. Haastateltavien lopullinen määrä oli kuusi henkilöä. Yhden kanssa emme yrityksistä huolimatta saaneet yhteistä aikaa haastattelulle sovittua. Yrittäjää tai vanhempien edustajaa en useammasta yrityksestäni huolimatta onnistunut saamaan haastateltavaksi.

Aineiston keräsin teemahaastattelut nauhoittamalla ja nauhoitukset litteroimalla. Aineistoa analysoin teoriaohjaavasti sisällönanalyysillä. Haastattelut toteutin Pelastakaa Lapset ry. Joensuun yhdistyksen kerhohuoneessa, koska Perheentalo oli haastattelujen toteuttamisen aikaan remontissa. Haastatteluissa käytin tukena teemahaastattelun periaatteella suunniteltua haastattelurunkoa (liite 1).

Haastattelut suoritin elokuun lopusta syyskuun loppuun välisenä aikana. Toteutus painottui syyskuun puolesta välistä syyskuun loppuun väliselle ajalle. Ennen haastattelun aloittamista kerroin lyhyesti itsestäni, kuvasin vielä kaikille tutkimuksen tarkoitusta ja kysyin luvan haastattelun nauhoittamisesta. Haastattelut kestivät 25 minuutista reiluun 1,5 tuntiin, keskimääräinen haastattelun kesto oli noin 40 minuuttia. Nauhoitusten laatu oli hyvä ja äänitteistä oli helppo saada selvää, joten litterointi oli sujuvaa. Kaksi haastattelua keskeytyi nauhurista loppuneiden pattereiden takia, mutta onnistuimme jatkamaan haastattelua pienen kertauksen jälkeen. Aineiston käsittelyn aloitin haastattelujen litteroinnilla, jonka käynnistin mahdollisimman pian heti kunkin haastattelun teon jälkeen. Litteroinnit toteutin kirjoittamalla puhtaaksi haastattelut tekstinkäsittelyohjelmalla tietokoneelle. Tähän kului aikaa useita tunteja jokaista haastattelu kohden. Litteroitua materiaalia rivivälillä 1,5 kirjoitettuna valmistui yhteensä 47 sivua.

#### **8.4 Aineistoanalyysi**

Sisällön analyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkitaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudeksi loogiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi ei kuitenkaan korvaa

johtopäätösten tekoa, vaan on kuvaus ilmiöstä tiivistetyssä muodossa. On muistettava, että aineisto ei ole sama kuin tulokset. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 103–108.) Analyysipolku on kuvattu liitteessä 2.

Ensimmäinen tehtävä laadullisessa analyysissä on aineiston purkaminen tekstiksi eli litterointi ja valmistelu käsiteltävän muotoon. Analyysissä haastattelumateriaalista erotellaan tutkimusongelman kannalta olennainen aines. Seuraavaksi aineisto koodataan hyödyntäen teoriaa tai analysoidaan aineistoa aineistolähtöisesti ilman etukäteisolettamuksia. (Eskola & Suoranta 1998, 150–151.) Teoriaohjaavassa analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys on enemmän uusia ajatusuria aukova (Tuomi & Sarajärvi 2011, 96–97).

Kun aineisto on kerätty teemahaastattelulla, on teemahaastattelurunko aineiston koodauksen erinomainen apuväline. Tällöin aineistosta erotellaan teemahaastattelurungon avulla esille sellaiset asiat, jotka kertovat kyseisistä asioista. Ennakko-oletus ohjaa tutkijan koodausta, mutta koodiluettelo elää aineiston mukaan. Laajan aineiston koodaaminen kattavasti on mahdotonta, siksi on pyrittävä koodaamaan aineisto riittävästi. Tämä vaihe on hyvä perustella nimienomaisilla aineistokohdilla itse tutkimusraportissa subjektiivisuussyytösten kumoamiseksi. (Eskola & Suoranta 1998, 151–158.)

Aineistosta on mahdollista nostaa tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Tämä mahdollistaa erilaisten teemojen esiintymisen ja ilmenemisen vertailun aineistossa. Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja kokemusmaailman vuorovaikutusta. Tekstikatkelmaa voidaan käyttää perustelemaan tutkijan tekemää tulkintaa tai sitaatti voi toimia esimerkkinä aineiston kuvauksesta. Lainausta voi toimia tekstin elävöittäjänä tai aineistosta voidaan pelkistää tiivistettyjä kertomuksia. (Eskola & Suoranta 1998, 175–178.)

Ratkaistaessa käytännöllistä ongelmaa on teemoittelu suositeltava aineiston analysointitapa. Sen avulla tekstiaineistosta saadaan esille kokoelma erilaisia vastauksia tai tuloksia esitettyihin kysymyksiin. Tällöin tutkimustulokset parhaiten palvelevat erilaisia käytännön intressejä. (Eskola & Suoranta 1998, 179–

182.) Analyysivaiheen tehtävä on saada aineistosta systemaattisesti läpikäyden irti jotain sellaista, joka ei suorissa lainauksissa ole sellaisenaan läsnä. Tutkimusraportissa kannattaa erottaa toisistaan analyttiset havainnot ja niistä tehty yhteenveto sekä edelleen näistä analyysin tuloksista tehtävät johtopäätelmät. Tutkimuksen liittäminen teoreettisiin näkökulmiin ja ajankohtaisiin käytännön ongelmiin avaa tutkimusta uudella tavalla lukijalle. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 19, 29.)

Litteroinnin jälkeen aloitin aineiston koodauksen. Teemahaastattelurungon avulla nostin esille asiat, jotka käsittelevät kutakin teemaa. Suorat lainaukset, koodit kirjasin analyysimatriisi työkaluun, jonka pohjalta tein yhteenvedot suorista lainauksista. Yhteenvedo on pelkistetty ilmaus asiasta. Seuraavaksi etsin pelkistyksistä samankaltaisuuksia, joista muodostin alateemoja. Mallit analyysin tekemisestä löytyvät liitteestä 3.

Teoria ohjaavassa sisällön analyysi etenee aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöinenkin sisällön analyysi. Ero tulee siinä, kuinka aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina ilmiöstä jo tiedettynä, kun taas aineistolähtöisessä käsitteet luodaan aineistosta. Keskeistä on poimiiko tutkija alkuperäisestä aineistosta asioita tietyn ”teorian” mukaan vai lähestyykö hän aineistoa sen omilla ehdoilla ja vasta analyysin edetessä pakottaa sen tiettyyn sopivaksi katsomaansa ”teoriaan”. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 117.)

Alateemat tiivistämällä pääsin pääteemoihin. Pääteemojen muodostamiseen vaikuttivat teorialieto, johon aiemmin olin perehtynyt sekä haastateltavien esille nostamat aiheet. Pääteemoja muodostui yhteensä kaksi kappaletta: yhteistyökumppanuuden haasteet ja yhteistyökumppanuuden mahdollisuudet. Yleisellä tasolla tarkasteltuna kaikki alateemat voivat olla joko yhteistyökumppanuudessa haasteita tai mahdollisuuksia. Mikäli ohjausryhmän jäsen esimerkiksi puhui positiivisesti viestinnästä, se näyttäytyy yhteistyökumppanuutta mahdollistavana tekijänä. Jos taas ohjausryhmän jäsenen puhe viestinnästä oli kielteinen, on kokemus yhteistyökumppanuutta haastava tekijä. Lopuksi kirjoitin oman tulkin-tani ja liitin teorian saamaani aineistoon sekä peilasin tuloksia aiempiin tutki-

muksiin. Analyysiä tehdessäni sijoitin alateemat pääteemojen alle sen mukaisesti, kuinka ne näyttäytyivät haastattelujen tekohetkellä haastateltavien puheissa.

## 9 Tulokset

### 9.1 Yhteistyökumppanuuden haasteet

#### 9.1.1 Viestinnässä

Sisäinen viestintä koettiin haasteeksi. Tiedottaminen, informaatio, jolla hankkeen asioista kerrotaan, koettiin vaihtelevasti. Kolme koki tiedon kulkevan ohjausryhmäläisten kesken huonosti, heidän mielestään omaa osaamista ei olla valmiita jakamaan muille. Kolme haastateltavista korosti ohjausryhmän sisäisen tiedotuksen tärkeyttä, ettei kukaan tuntisi olevansa ulkopuolinen, kuitenkin he olivat tämän hetken tiedotukseen tyytyväisiä. Tiedon siirtäminen ohjausryhmän sisältä eteenpäin työntekijöille ja toimintoihin koettiin tärkeäksi, mutta asia kuitenkin huoletti kahta haastateltavaa. Hankkeiden välisen tiedotuksen (Perheentalon sisällä) koki pirstaleiseksi eräs haastatelluista. Yksi haastateltu koki kynnyslähteen kysymään olevan liian korkea. Hän epäili häiritsevänsä eikä ollut varma mitä hänen jo tulisi tietää.

Jokainen on pimeesti omassa putkessaan tehden sitä työtä. Tieto kulkee vähän huonosti. Pihdataan omia tietoja ja taitoja. Toivoisin lisää avoimuutta.

Ei miulla tällä hetkellä oo tietoo ohjausryhmänjäsenenä mikä on remonin rahatilanne, onko sitä rahaa saatu. Se kiinnostaa, mut kynnyslähtee ite kysymään on liian korkea.

Viestintäkeinona sähköposti koettiin haasteeksi. Sähköpostin määrää kommentoi viisi haastateltua. Kaksi koki niitä olevan liikaa tai sen sisältöä voisi heidän mielestään rajata, kolmen vastauksissa ei ollut havaittavissa selkeää kantaa puolesta eikä vastaan. Yksi haastateltavista koki sähköposti viestin hyväksi ta-

vaksi jos taustalla on oikea sosiaalinen verkko. Myös sähköpostin vastaanottajan vastuu korostui kahdessa haastattelussa. Nykyinen tilanne jossa jokainen touhuu omassa yksikössään, koettiin kahden toimesta jättävän yhteyden pidossa liikaa vastuuta sähköpostin vastaanottajalle.

...sähköpostin määrä on syytä ottaa huomioon, ihmiset hukkuu siihen.

En luota siihen et kun lähtee sähköposti liikkeelle vaikka se menis kaikkiin näihin samoihin paikkoihin niin et se tulis noteerattua samalla lailla kun et ihan livenä.

Viestien ymmärtämisen koki haasteeksi kaksi haastateltavaa. Viesteissä koettiin haasteeksi ammattisanastojen käyttäminen, varsinkin jos keskustelijoilla ei ole samaa koulutustaustaa tai arkikäytäntöjä.

Ei pidä pitää itsestään selvyytenä mitään käsitteitä, pitää määritellä ja tarkentaa se asia mitä puhuu. Pitää tarkistaa että me ymmärretään samoilla sanoilla samoja asioita, se ei oo itsestään selvää kun ollaan eritaustoista tulevien ihmisten kanssa tekemisissä.

Näkökulmat ei avaudu varsinkin jos ei jaeta samaa koulutus- ja kokemustaustaa tai arkikäytännöissä.

### **9.1.2 Ohjausryhmän roolissa ja tehtävissä**

Haasteeksi koettu asia oli ohjausryhmän roolin ja tehtävien epäselvyys. Neljäs haastattelussa esiin tuotu asia oli ohjausryhmän päätöksen teon mallien ja vallankäytön näkyväksi tekeminen. He kokivat tärkeäksi tietää kuka on vastuussa mistäkin ja kenellä on päätäntä valta mihinkin, miten aloitteita käsitellään ja miten asioista sovitaan, nämä asiat olivat heidän mielestään vielä epäselviä. Yksi haastateltu koki, ettei tiedä ketä ohjausryhmä ohjaa, kun taas haastatelluista neljä koki toimivansa ohjausryhmän tehtävän mukaisesti.

Molemmilla olis oltava jotkut määrätyt roolit, tiedetään että mikä on minun osuus tässä yhteisessä toiminnassa, tavoitteellisuutta pitäis olla siinä sitten mukana ja päämääräsuuntautuneisuutta.

Olis tärkeitä et päätöksen teon mallit ja vallankäyttö tehtäis näkyväksi, tehtäis näkyväksi kuka on vastuussa mistäkin ja kellä on päätäntä valta mihinkin ja miten asioista sovitaan, miten aloitteita käsitellään.

Ohjausryhmän koki kaksi haastatelluista olevan suuruutensa vuoksi hankala vedettävä ryhmän muodostuksen kannalta. Kumppanuuden tietoinen rakentaminen korostui yhdessä haastattelussa.

Jos siellä pääsee syntymään kuppikuntia ja joku pääsee selän takana vetämään omaan pussiin niin kyllä siitä herkästikin se homma voi mennä sekasinkin.

Ohjausryhmää ei oo hyvä paisuttaa liian isoks... mut muuten yhteistyön kannalta käytännössä kannattaa pitää kaikki ovat ja ikkunat auki.

Ryhmädynamiikan hyödyntämisen koki kaksi haastatelluista oleelliseksi taidoksi ohjausryhmän toimintaa silmällä pitäen, mutta heidän mukaansa sen hyödyntäminen on haaste. Loput eivät asiaa huomioineet. Kaksi haastateltavaa koki että, päätökset tulee tehdä kaikkien asianosaisten paikalla ollessa, ei epämääräisissä kahvipöytäkeskusteluissa, kun taas kaksi toivoi että, esimerkiksi kahvitauon keskustelujen ideat kirjattaisiin ylös.

Ohjausryhmä on aika iso, ei oo helppo vedettävä ryhmän muodostuksen kannalta.

... sit ku oli kahvitauko on ni sit niinku alko ideat lentämmään ja semmoset mielipitteet. Kyllä ne miun mielestä on ne tärkeimmät ja ne pitäis kirjata jonkun ylös. Kokous esityslistan mukaan eikä siinä yllätyksiä tule.

Neljä haastateltua koki kokoustekniikan olevan haaste yhteistyölle. Heidän kokemuksiensa mukaan kokouksessa hyväksyttiin etukäteen tiedoksi saatetut asiat eikä asioihin ehditty syventyä.

Pitkä lista asioita pöytäkirjan mukaan eikä ehditty syventyä siihen.

Kokoukset menee esityslistan mukaan eikä siitä poiketa eikä monikaan sano omia mielipiteitään niissä.

### 9.1.3 Foorumeissa

Viisi haastateltavista koki yhteistyökumppanuuden edellyttävän toiminnan muotoja, foorumeita, jossa yhteistyökumppanuus voi toteutua. Foorumit koostuvat haastateltujen mukaan fyysisestä ja ideologisesta ympäristön rakentamisesta



sekä ajankäytöstä. Lisäksi foorumeihin liittyy myös rahoitus. Yhteisiä tiloja jo suunnitteluvaiheessa kertoi toivoneensa kaksi ja toive oli edelleen päästä yhteisen katon alle arjessa toimimaan. Tärkeäksi yksi haastateltu koki että, yhteistyökumppanuus tukee hanketyön lisäksi oman organisaation työtä, samalla toteuttaen mukaan tulevien arvopohjia.

Kumppanuudessa fyysisyys (lähekkäin työskentely) auttais ainakin mi-nua. Henkisen toimintaympäristön on oltava avoin ja kohtaaminen on tärkeää, jokaisen roolituksen määrittäminen on tärkeää.

Myö vaan istutaan ohjausryhmässä ja mie lähen sieltä aina semmosella tunteella et miulla ois ollu muutaki käyttöä tällä ajalla.

Se (Perheentalo) ilmentäis yhteiskunnan ja kulttuurin monitasoisuutta se ikään kuin demonstroisi perheille sitä mitä tässä yhteiskunnassa ja ajassa on ja tapahtuu, ja mikä on mahdollista.

Kolme haastateltua koki huolta hankkeen rahoituksesta nyt ja tulevaisuudessa. He kokivat hankkeen tärkeänä koko kaupunkia ajatellen. Haasteena koettiin tilanne nykyisen rahoituksen loppumisen jälkeen.

Mua huolestuttaa jatkuvuus, miten sitten kun hankerahotukset loppuu, niin onko kaupunki valmis ottamaan sit sen vastuun rahallisesti, kun tuntuu ettei sitä riitä nytkään jo olemassa oleviin toimintoihin.

Rahoitus on se suurin huoli, viisaita ja osaavia henkilöitä meiltä kyllä löytyy.

## **9.2 Yhteistyökumppanuuden mahdollisuudet**

### **9.2.1 Asiantuntija osaamisessa**

Yhteistyökumppanuuden mahdollisuutena kaikki haastateltavat käsittelivät jos-sain muodossa dialogista vuorovaikutusta. Viiden haastateltavan mielestä yhteistyökumppanuus mahdollistaa toinen toiseltaan oppimisen, johon kuuluu erityisesti toisen näkemyksen kunnioittaminen, uusien merkityksien luominen, arvostus ja uteliaisuus toistensa osaamista kohtaan. Puolet haastateltavista korosti asian tutkimista monelta kantilta. Halu ymmärtää, kuunnella kaikkien nä-

kemykset ja tehdä vasta sen jälkeen kaikkia tyydyttävä ratkaisu yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi koettiin edellytyksiksi yhteistyökumppanuudelle.

Siihen (kumppanuuteen) kuuluu ihan niinku mihin tahansa vuorovaikutukseen halu ymmärtää muita, tietää sen et itse ei ole aina oikeassa, asiat tarjoaa monta hienoo näkökulmaa, jotka kaikki voi olla ihan yhtä hienoja ja yhtä päteviä riippuu vaan mistä suunnasta kattoo.

Halu ymmärtää muita, tietää et itse ei ole aina oikeassa.

Annetaan tilaa myös toisille, että ei olla liikaa mustasukkasia siitä omasta reviiristä vaan ymmärretään että tää on kumppanuus ja yhteistyö eikä keino päästä toteuttaa vaan sitä omaa oman organisaation toimintaa.

Kaikissa haastatteluissa tuotiin esiin substanssiosaamista, omaa erityistä ammattiosaamista. Kahden haastateltavan näkemys oli että, Perheentalo tarvitsee työntekijöiden osalla substanssiosaamista, ei olla valmiita palkkaamaan ketä tahansa. Myös kokemusosaamisen hyödyntäminen tuotiin esiin neljästi. Viisi haastateltua koki tarvetta tutustua toistensa asiantuntijaosaamiseen tarkemmin, yksi koki olevansa selvillä muiden osaamisista. Asiantuntijuus ei saa olla ansioitumisen väline, vaan se pitää myös jakaa.

(Asiantuntemuksesta) Monipuolista ja mun mielestä ne on aika hyvin onnistunu, siellä on sitä perheen ääntä eritahoilta on kaupungilta, hallinnoijilta, järjestäjältä ja rahottajilta. Sit käytännön osajia on siellä monipuolisesti.

Asiantuntemusta on muillakin kuin niillä jotka on koulutusta siihen, vaan se on erilaista asiantuntemusta.

Prosessiosaamista kuvattiin yhteensä neljässä haastattelussa käsitteillä ryhmänohjaus taidot, hankeosaaminen ja kehittämisosaaminen. Hankeosaaminen tuli esiin useamman kerran erikohdissa haastatteluja ja väliarviointien laatiminen. Prosessiosaaminen koettiin olevan tässä hankkeessa yhteistyökumppanuuden mahdollistaja.

Onneks on tullu myös semmosta ajatusta siellä et ne haluaa ainakin arviointi systeemejä ja muita ja ne kehittää niitä yhdessä meidän kanssa, siitähän tässä on kyse...

Uskallus katsoa hanketta: ollanko myö onnistuttu, avoimuutta ja rehellistä ettei oo kenenkään syy jos joku asia ei toimi.

Kaksi haastatelluista toi esille kehittämisosaamisen ja tutkimuksen mukana olon tärkeyden Perheentalo hankkeessa. Lisäksi asiantuntijuuden systemaattinen kartoitus tuotiin kahdessa haastattelussa esiin keinona kehittää osaamista hankkeen sisällä.

Talousasiantuntemus on hyvä olla, järjestöllinen ja ennen kaikkea yhteiskunnallinen, yhteiskunnan mekanismien tuntemus. Tässä ei pelkällä psykososiaalisella ymmärryksellä isojakaan hankkeita panna pystyyn tai pyöritetä pelkästään.

Systemaattinen kartoitus... aineistoista saatu tieto palautetaan tutkittaville, kerrotaan heille mitä saatiin selville.

### **9.2.2 Viestinnässä**

Ulkoinen viestintä koettiin mahdollisuudeksi. Siinä Perheentalon käyttäjät nousivat esiin kaikissa haastatteluissa; kuinka viesti saadaan heille perille. Sosiaalisen median hyödyntämistä koki tärkeäksi kaksi haastateltua, yksi koki käteen jaettavan mainoksen olevan paras keino tavoittaa asiakkaat. Muita esiin nousseita hyviä keinoja tavoittaa asiakkaat olivat haastattelujen mukaan lehti- ja tv-jutut sekä yhteiskunnan tarjoamien peruspalveluiden kautta käyttäjien innostaminen mukaan toimintaan. Yksi haastatelluista koki ulkoisen viestinnän haasteena toimiessaan ulkoisen tiedotuksen välikätenä suurelle yleisölle Perheentalon hitaan toimintaan pääsyn takia.

Perheentalon tulisi löytää helposti netistä ja Facebookista, tää kaikki lähtee resursseista ja näihin pitää ottaa kantaa, viedä se erilaisiin viestimiin, kutsua vierailijoita, jotka taas kuljettaa viestin omassa roolissaan eteenpäin.

Miten perheentalossa kommunikoidaan, miten se saadaan näkyväksi ja eläväksi niin siinä musta kannattaa luottaa olemassa oleviin rakenteisiin. Sitä kautta tieto voidaan saada perille.

### 9.2.3 Kumppanuuden kriteereissä

Päämäärä suuntautuneisuus, sitoutuminen ja motivaatio koettiin kaikkien mielestä oleellisena asiana kumppanuudessa. Sitoutuminen edellyttää päämääräsuuntautuneisuutta ja yhteisiä tavoitteita, jotka yhdessä muotoillaan. Kolmen haastatellun mukaan toiminnan tarkoitukseen vaikuttavat toiminnan tavoitteellisuus ja asian kokeminen tärkeäksi itselle. Neljä haastatteluun osallistunutta korosti yhteistä vastuuta ohjausryhmän toiminnassa, kun taas operatiivisen johdon vastuuta perään kuulutti kaksi haastateltua.

Yritetään sillä yhteistyöllä ja kumppanuudella saada tosiaankin enemmän aikaan kuin mitä kukaan pystyis yksin tekemään, että kun yhdistetään samankaltaiset alotteet samaks yhteiseksi projektiksi, niin siitä saadaan oikeesti jotain hienoo aikaiseks.

Sitoutumista helpottaa jos vaikuttaa siihen mistä (tavoitteessa) on kysymys.

Yhteistyökumppanuuden mahdollisuutena koki neljä haastateltua voimavarojen ja resurssien yhdistäminen. Yhdistämällä voimavarat saadaan aikaan enemmän kuin tahot yksinään. Koettiin tärkeäksi yhteen hiileen puhaltaminen perheen ja lapsen hyvinvoinnin saavuttamiseksi, samalla säästään kaikilta aikaa ja rahaa.

Vähien rahojen ja niukkojen henkilöstöjen yhdistäminen auttais niitä perheitä saamaan parhaan mahdollisen avun.

Yhteisten tapahtumine järjestäminen, toimijat tutustuis toisiinsa ja perheet ymmärtäs mitä kaikkea täällä kaupungissa on heille tarjolla.

### 9.2.4 Yhteisessä toiminnassa ja johtamisessa

Yhdessä toimimisen koki neljä haastateltavaa mielekkääksi ja tehokkaaksi ideoinnin paikaksi ja niiden toiminnan toivottiin jatkuvan. Yhdessä toimimisen keinoja ovat pajapäivät sekä tutustumiskäynnit toistensa työpaikkoihin.

...semmonen jopa et ohjausryhmä jalkautus niihin toimintoihin mukaan ja keskustelis niistä. On tärkeää konkreettisesti nähdä se mitä toimintaa ohjausryhmä on ohjaamassa.

... ne pajapäivät, semmoset on ollu hyviä. Pajapäivissä työryhmät sekoitettiin ja niissä tuli enemmän tutuks ihmiset. Siellä on hyvä henki ja on onnistuttu.

Johtamisen koki mahdollisuutena neljä haastateltua. Johtamiseen heidän mukaansa sisältyy operatiivinen johtaminen sekä organisaatiokulttuurin johtaminen.

Tietenkin jonkun täytyy selkeesti ottaa se johtajuus ja kyllähän se tässä vaiheessa luonnollisesti se projektin vetäjä on. Jollakulla on johtajuus, se ei tarkoita et se on diktaattori vaan tarkoittaa et se saa hommat sujumaan sitten. Jokanen joukkue tarttee sen keulakuvan.

...semmonen johtamiskulttuuri ja vallankäyttö ja yhteisön toiminta, jossa jokaisella on tavalla tai toisella, annetaan se mahdollisuus vaikuttaa siihen mitä ollaan tekemässä.

## 10 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada tietoa Perheentalo Joensuun ohjausryhmän jäsenten kokemuksista koskien yhteistyökumppanuutta Perheentalon ohjausryhmässä ja siitä, kuinka he haluaisivat itse toimintaa kehitettävän. Tutkimuksen tuloksissa on nostettu esille asioita, joita haastateltavana olleet ohjausryhmän jäsenet ovat kokeneet. Tutkimustuloksista saatu tieto on joiltakin osin yhteneväistä aikaisempien tutkimusten kanssa. Tutkimustuloksia ei kuitenkaan voi yleistää, koska ne ovat kyseisten henkilöiden kokemuksia asiasta eivätkä ne välttämättä edusta heidän edustamansa koko organisaation mielipidettä asiasta. Tässä kappaleessa tuon esille tutkimuksen johtopäätökset. Lisäksi pohdin opinnäytetyöprosessin luotettavuutta ja eettisyyttä, jatkotutkimusehdotuksia sekä käyn läpi oppimisprosessiani.

## 10.1 Yhteistyökumppanuuden onnistumisen edellytykset

### 10.1.1 Tarve yhteistyökumppanuudelle

Tämän tutkimuksen mukaan yhteistyökumppanuuden tarkoituksena on voimavarojen ja resurssien yhdistäminen. Viitalan, Kekkosen ja Paavolan (2008, 25) mukaan kumppanuus voidaan nähdä yhteisten voimavarojen kokoamisena tai toiminnan koordinoimisena, yhteistyösuhteena, ammatillisena työorientaationa tai yhteisöllisyyden rakentamisena. Halmeen, Perälän & Laaksosen (2010, 94) mukaan kumppanuus on käsitetty eräänlaisena yhteistoimintamallina, joissa on korostettu perheen ja työntekijöiden yhdenvertaisuutta: eri osapuolilla on toisiinsa täydentäviä tietoja, taitoja ja resursseja.

Perheentalon ohjausryhmän yhteistyökumppanuuden kautta säästetään aikaa ja rahaa. Heimon & Oksasen (2004, 48–49) mukaan kumppanuus näkyy organisaatioissa kustannussäästöinä ja toiminnan parempana vaikuttavuutena. Tutkimuksen mukaan yhdessä toimimalla saadaan aikaan enemmän kuin kukin taho yksinään. Ståhlen & Laennon (2000, 40–49) mukaan osapuolten on ymmärrettävä, että osaamisen yhdistäminen tuottaa lisäarvoa, jota ei olisi voinut syntyä ilman yhdistymistä. Yli-Kauhaluoman (2006, 28) mukaan yhteistyökumppanien asiantuntemus täydentää omaa tietämystä ja itselle jää enemmän aikaa keskittyä omaan osaamisalueeseen.

Yhteistyökumppanuus edellyttää tutkimustulosten mukaan sitoutumista, motivaatiota ja päämäärä suuntautuneisuutta. Viitalan, Kekkosen & Paavolan (2008, 25) mukaan keskeistä kumppanuudessa on tasa-arvoisuus, yhteinen näkemys ja kieli siitä mitä ollaan tekemässä, yhdessä asetettu tavoite, sopiminen, yhteistyö ja keskinäinen luottamus sekä kunkin asiantuntijuus omassa tehtävässään. Perälän, Halmeen, Hammarin ja Nykäsen (2011, 52) mukaan kun palveluketjussa palvelujen tuottajien välillä ei ole sovittu yhteisistä tavoitteista ja toimintaperiaatteista, toiminnan tavoitteet jäävät palvelulähtöisiksi, lapsen ja perheen tuen ja avun jatkuvuus voi kärsiä sekä toiminta jäädä tehottomaksi. Kumppanuuden peruselementeistä tietopääoma ja lisäarvontuottaminen löytyvät tutkimustulok-

sista mutta, luottamus ei noussut esille. Ståhlen & Laennon (2000,52) mukaan luottamus on suhteen tärkein rakennusaine, joka rakentuu ihmisten välille, mutta voi laajentua yritysten väliseksi luottamusperustaksi. Niirasen (2011, 131) mukaan osaaminen, luottamus ja verkostot ovat sosiaalisen pääoman peruselementit.

### **10.1.2 Visio yhteistyökumppanuudesta**

Onnistumisen edellytyksenä yhteistyökumppanuudelle on visio siitä mitä kumppanuudella saavutetaan. Tutkimustuloksien mukaan toiminnan tarkoitukseen vaikuttaa toiminnan tavoitteellisuus ja asian kokeminen itselle tärkeäksi. Lisäksi toiminnan suunnittelussa on hyvä päästä olemaan mukana alusta lähtien, se helpottaa sitoutumista. Viitalan, Kekkosen ja Paavolan (2008,22) mukaan yhteinen näkemys perhekeskuksesta on tärkeä edellytys kumppanuuteen perustuvan yhteistyön onnistumiselle. Taskisen (2011, 159–160) mukaan työntekijöiden osallistaminen ja osallistuminen antavat henkilöstölle mukanaolon ja vaikuttamisen mahdollisuuden ja tarjoaa toteuttajalle tilaisuuden hyödyntää henkilöstön asiantuntemusta ja ammattitaitoa helpottaen samalla myönteistä suhtautumista ja sitoutumista.

Yhteistyökumppanuus sisältää tutkimustulosten mukaan viestintää, joka voi olla joko haaste tai mahdollisuus. Viitalan, Kekkosen ja Paavolan (2008, 28) mukaan toimiva tiedotus ja riittävän pitkäjänteiset aikataulusuunnitelmat helpottavat toimijoiden yhteistyötä. Ruuskan (2008, 83) mukaan viestintä on projektissa sekä väline että voimavara. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että sähköposti viestinnän muotona on haasteellinen, koska nykyinen sähköpostin suuri määrä voi hukuttaa alleen ja sähköpostin vastaanottajalle kaatuu liian suuri vastuu sen lukemisesta. Sähköposti voi olla myös hyvä tapa viestiä, mutta vain jos sen taustalla on oikea sosiaalinen verkosto. Ruuska (2008) huomauttaa, ettei viestinnän lisääntyminen välttämättä paranna viestinnän tehokkuutta, eikä nopeus aina ole pelkästään hyvä asia. Henkilökohtainen kanssakäyminen on tehokkain viestinnän muoto ja sanoman ymmärrettävyyteen vaikuttavat sekä sisältö että kieliasu. (Ruuska 2008, 118–123.) Mönkkönen & Roos (2010, 212) mukaan

informaatiotulva kasva koko ajan ja jokaisen on opittava suodattamaan siitä olennainen.

Perheentalon ohjausryhmän yhteistyökumppanuus mahdollistaa tutkimustulosten perusteella asiantuntija osaamisen kehittämisen. Perälän, Halmeen, Hammarin & Nykäsen (2011, 115) mukaan yhdistetty toiminta voi antaa mahdollisuuden oppia muilta. Halmeen, Perälän & Laaksosen (2010, 94) mukaan kumppanuudessa edellytetään uudenlaista näkemystä asiantuntijuudesta, jossa keskeistä on laaja yhteistoiminta ja osaamisen jakaminen. Viitalan, Kekkosen & Paavolan (2008, 36) mukaan tavoitteiden toteutumista PERHE -hankkeessa oli edistänyt: hankkeen ohjausryhmän dialoginen, kehittämistyötä linjaava ja visioiva työtapana, hankkeen moniammatillinen ja monitoimijainen organisointi-, koulutus- ja toteutustapa, kehittämistä tukevat strategiat, esimiesten ja johdon tuki ja kytkentä perustyöhön, sekä seuranta ja arviointi. Heikkisen, Jokelan & Nurmela (2008, 42) mukaan oppivassa organisaatiossa korostuvat yhteiset arvot, yhteisvastuu ja jatkuva oppiminen sekä toisten arvostus, jolloin myös keskusteluilma-  
piiri voi olla kriittisenkin palautteen rakentavasti vastaanottava. Leinosen, Järvelän ja Häkkisen (2006, 141) mukaan yhteisöllinen oppiminen nähdään työelämässä osana asiantuntijuuden kehittymistä.

Tutkimuksessa vain yksi henkilö mainitsi arvot, mutta kukaan ei maininnut mitenkään eettistä toimintaa. Halmeen, Perälän & Laaksosen (2010, 94) mukaan arvojen yhtenäisyyden ei tulisi olla esimerkiksi johtamisen päämääränä, vaan enemmänkin arvoihin liittyvän tietämyksen kasvattaminen verkoston jäsenten keskuudessa. Arvot ohjaavat toimintaa ja organisaation yhteiset julkilausutut arvot ovat eettisen toiminnan perusta (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 115).

Tutkimustulosten perusteella oma substanssiosaaminen on hyvin tiedossa, mutta muiden asiantuntemukseen on tarvetta perehtyä tarkemmin. Isoherrasen (2006, 114) mukaan sosiaali- ja terveysalan yhdessä työskentelevät asiantuntijat eivät tunne riittävän hyvin toistensa osaamista ja nykyistä koulutusta. Tutkimuksen perusteella asiantuntijuus ei saa olla ansioitumisen väline, vaan se pi-



tää myös jakaa. Niirasen (2011,140) mukaan asiantuntijoiden yhteistyössä kehittyy myös yksilön oma asiantuntijuus.

Dialoginen vuorovaikutus mahdollistaa tutkimuksen mukaan toinen toiseltaan oppimisen. Se sisältää toisen näkemysten kunnioittamisen, arvostuksen ja uteliaisuuden toistensa osaamista kohtaan sekä uusien merkityksien luomisen. Mönkkösen ja Roosin (2010, 211) mukaan dialogisessa vuorovaikutuksessa organisaatio saa osaamista, asiantuntija kokemusta ja laajempaa ammattitaitoa. Tutkimustulosten mukaan yhteistyökumppanuudessa tarvitaan kehittämisosaamista ja tutkimuksellista osaamista. Viitalan, Kekkosen & Laaksosen (2008, 36) mukaan kehittämistyön kytkeytyminen toimijoiden perusorganisaatioiden tavoitteisiin ja strategioihin on toimintatavan vakiintumisessa tärkeää.

Kokemusosaamisen hyödyntäminen on tutkimustulosten mukaan mahdollista. Viitalan, Kekkosen & Paavolan (2008, 14) mukaan perhelähtöisessä työskenteilyssä nostetaan perheen omaa itseään koskeva asiantuntijuus, joka on muunlaista kuin ammatillisuuteen liittyvää asiantuntijuutta, työntekijöiden ammatillisten käytäntöjen lähtökohdaksi. Tutkimustulosten perusteella perheet ovat oman arkensa asiantuntijoina, vaikka heidän kokemuksensa on erilaista asiantuntemusta. Viitalan mukaan osaaminen mieltyy vielä liiaksi kouluttautumiseen eikä sen mahdollisuuksia nähdä työyhteisön jokapäiväisissä rakenteissa (Mönkkönen & Roos 2010, 230).

Tutkimuksen mukaan prosessiosaaminen koettiin olevan tässä hankkeessa yhteistyökumppanuuden mahdollistaja. Mönkkösen & Roosin (2010, 206) mukaan prosessiosaamista voidaan katsoa koko yhteisön kehittymisenä ja oppimisena tai yksittäisen työntekijän ammatillisena kasvuna, kykynä hahmottaa kokonaisuuksia, sen osien yhteyksiä ja niiden kytkeytymistä toisiinsa ajassa ja paikassa. Tutkimustuloksissa prosessiosaamista kuvattiin käsitteillä ryhmänohjaus taidot, hankeosaaminen ja kehittämisosaaminen. Mönkkösen & Roosin (2010, 206) mukaan prosessi syntyy erilaista toisiin kytkeytyvistä tapahtumien ketjuista ja siinä yhdistyvät erilaisten ihmisten toisiinsa liittyvät työvaiheet ja tehtävät.

Johtaminen on tämän tutkimuksen mukaan mahdollisuus, johon sisältyy operatiivinen johtaminen sekä organisaatiokulttuurin johtaminen. Mönkkösen ja Roosin (2010, 123) mukaan johtajan perustehtävä kaikissa organisaatioissa on ohjata yhteisöä kohti valittuja päämääriä unohtamatta kuitenkaan operatiivisen toiminnan varmistamista samanaikaisesti. Järvisen (2009, 29) mukaan henkilöstön työmotivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen kuuluvat myös esimiehen tehtäviin.

Yhteistyökumppanuus edellyttää tutkimustulosten perusteella toiminnan muotoja foorumeita, kuten fyysinen ja ideologinen ympäristö sekä ajankäyttö, joissa yhteistyökumppanuus voi toteutua. Viitalan, Kekkosen ja Paavolan (2008, 28) mukaan organisaatioilla on erilaiset toimintakulttuurit, mikä tuo haasteita yhteisten tapaamisten ja tapahtumien ajoittamiselle. Isoherrasen (2006, 154) mukaan kommunikointitaitojen lisäksi tarvitaan rakenteellisia muutoksia, jotta yhteistyö pääsisi toteutumaan ja sillä olisi paikka arjen työvälineenä.

### **10.1.3 Tie yhteistyökumppanuuden toteuttamiseksi**

Tutkimustulosten mukaan ohjausryhmän rooli ja tehtävät on oltava selvät, jotta yhteistyökumppanuutta voi syntyä. Halmeen, Perälän & Laaksosen (2010, 6-7) mukaan terveyttä ja hyvinvointia edistävien palvelujen kehittämisen välttämätön edellytys on palveluntuottajien välinen moniammatillinen ja laaja-alainen yhteistyö, jonka tulee olla hyvin suunniteltua, organisoitua ja johdettua. Perälän, Halmeen, Hammarin & Nykäsen (2011, 7) mukaan monialaista yhteistoimintaa edistää kunnan palvelujen tunteminen ja yhteisistä toimintakäytännöistä sopiminen. Lisäksi hallinnonalat ylittävien johtoryhmien vastuiden ja valtuuksien määrittäminen osaksi kunnan päätöksentekoa selkiinnyttää ja vahvistaa yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista. Mitä paremmin yhteistyöstä oli sovittu eri toimijoiden kesken, sitä suuremmaksi koettiin yhteistyöstä saatu hyöty (Perälä, Halme, Hammar & Nykänen 2011, 65). Viitalan, Kekkosen ja Paavolan (2008, 15) mukaan kumppanuus käsitetään itsenäisten toimijoiden (organisaatioiden) yhteistyöksi, jossa on sovittu pelisäännöistä ja siitä mitä kukin tekee yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Tutkimustulosten mukaan roolitus toivottiin kirjattavan ylös myös myöhemmin hankkeeseen mukaan tulleiden osalta. Kumppanuudesta sopimisessa kirjallisten sopimusten ohella suullinen sopiminen on yhtä tavallista (Viitala, Kekkonen & Paavola 2008, 27). Halmeen, Perälän ja Laaksosen (2010) mukaan on tarpeen muuttaa toimintakulttuuria perhekeskeiseksi tavoitteelliseksi toiminnaksi, jossa ammattihenkilöiden roolit ja vastuut ovat selkeitä. Haasteena on esitetty tiedon kulun menetelmien kehittämistä. (Halme, Perälä & Laaksonen 2010, 95–96.) Lisäksi tutkimustulosten mukaan ohjausryhmän koon epäiltiin olevan suuruutensa vuoksi vaikea ohjattava ryhmän muodostuksen kannalta. Kinnusen (2011, 173) mukaan organisaation ja työyhteisön kulttuurin perusta on ryhmän sosiaalisessa dynamiikassa. Otalan (1996, 205) mukaan ryhmädynamiikan tunteminen ja tiimin erilaisten roolien tunnistaminen auttavat yhteistyön syntymistä.

Ohjausryhmän päätöksen teon mallit ja vallankäyttö on tutkimustulosten perusteella tehtävä näkyväksi. Perälän, Halmeen, Hammarin & Nykäsen (2011, 7) mukaan hallinnonalat ylittävien johtoryhmien vastuiden ja valtuuksien määrittäminen osaksi kunnan päätöksentekoa selkiinnyttää ja vahvistaa yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista. Viitalan, Kekkosen ja Paavolan (2008) mukaan johtoryhmien työssä vahvuuksina ovat olleet muun muassa sitoutuminen paikallisen hankkeen edistämiseen sekä johtoryhmien laaja-alaisuus ja monisektoraalisuus, minkä ansiosta ryhmissä on käyty tarpeellisia ja mielenkiintoisia keskusteluja. Lisäksi johtoryhmän vaikutusvalta ja säännölliset tapaamiset on niin ikään koettu tärkeiksi. (Viitala, Kekkonen ja Paavola 2008, 37.) Mönkkösen & Roosin (2010, 226) mukaan uudistumiskykyisessä organisaatiossa ymmärretään vallan lajien merkitys ja hyödynnetään niitä.

Päätösten tekemisen paikka on selkeytettävä. Tutkimustuloksien mukaan osan mielestä päätökset tulee tehdä kaikkien asianosaisten paikalla ollessa, kun taas osa toivoi, että esimerkiksi kahvitauon keskustelujen ideat kirjattaisiin ylös. (Isoherrasen (2006, 79) mukaan moniammatillisen keskustelun edellytyksenä on salliva ilmapiiri ja työryhmän kulttuuri, jossa kaikilla on tasa-arvoinen osallistumisen mahdollisuus. Tutkimustulosten perusteella ohjausryhmän tehtävät joko koettiin, ettei tiedetä ketä ohjausryhmä ohjaa tai koettiin toimittavan ohjausryhmän tehtävän mukaisesti. Ruuskan (2008, 145–149) mukaan valvonnan ohella

ohjausryhmän tärkein tehtävä on tukea projektipäällikköä projektin tavoitteiden saavuttamisessa. Ohjausryhmän ei pidä uppoutua projektin sisällöllisiin yksityiskohtiin eikä päivittäisjohtamiseen, vaan niiden johtaminen kuuluu projektipäällikölle.

Tutkimustulosten perusteella kokoustekniikkaa tulisi kehittää dialogisempaan suuntaan, koska tällä hetkellä kokouksessa hyväksytään etukäteen tiedoksi saatetut asiat eikä asioihin ehditä syventyä. Ruuska (2008, 146) huomauttaa, ettei ohjausryhmäkokouksissa ole tarkoitus suunnitella tai kartoittaa ongelmia, vaan sopia etukäteen tehdyn valmistelun perusteella toimenpiteistä ja tehdä päätöksiä. Vuoren (2011, 194) mukaan yhtenä dialogiin yltämisen esteenä voi olla kokous- ja päätöksentekokulttuuri, jonka pinnallisista rutiineista voi olla vaikea irtautua.

Tutkimustulosten mukaan yhteiset toimitilat ja yhteinen toiminta, oman osaamisen jakaminen muille ja rahoituksen varmistuminen jatkossakin edistävät yhteistyötä. Perälän, Halmeen, Hammarin & Nykäsen (2011, 75) mukaan mitä paremmin omia ja toisten toimialojen tuottamia palveluja tunnetaan, sitä paremmin yhteistyö toimii palvelujen antajien, päätöksentekijöiden ja ohjaavien tahojen kanssa. Pohjolan (1999, 123–124) mukaan moniammatillinen yhteistyö vaatii joustavuutta ja valmiutta avata omaa työtä uusille urille yhteistyökumppaneiden kesken. Tutkimustulosten mukaan yhteinen toiminta, kuten työpajapäivät ja työpaikkavierailut antavat tilaisuuden tutustua toisiinsa ja toistensa ammattiossaamiseen. Perälän, Halmeen, Hammarin & Nykäsen (2011, 108) mukaan palvelujen suunnittelun ja päätöksenteon integrointi toisaalta edellyttää yhteistoimintarakenteita, toisaalta voi edistää niiden muodostumista. Rahoituksen varmistuminen hankerahoituksen päätyttyä tutkimustulosten mukaan helpottaisi omaa ja muiden sitoutumista. Paasivaaran, Suhosen & Nikkilän (2008, 127) mukaan ulkopuoliseen rahoitukseen liittyy haasteita, kuten rahoituksen koordinoimattomuus ja pätkittäisyys.

Viestinnässä kieli ja käsitteet on muokattava yhteisiksi, jotta yhteistyö on mahdollista. Tutkimustulosten pohjalta viestin ymmärtämiseen ja tarkastamiseen on kiinnitettävä huomiota. Viitalan, Kekkosen ja Paavolan (2008, 28) mukaan kos-

ka kumppanuus sitoo eri alojen toimijoita uuteen yhteistyöhön, on huolehdittava siitä, että tieto eri toimijoiden välillä kulkee, ja että tiedotuksesta sovitaan yhteisesti. Viestinnässä on tutkimustulosten perusteella kiinnitettävä huomiota viestinnän muotoihin ja määrään. Perälän, Halmeen, Hammarin & Nykäsen (2011,7) mukaan tiedon riittävyydellä on positiivinen yhteys muiden tuottajien palvelujen tuntemiseen ja palvelujen riittävyteen. Ruuskan (2008, 100) mukaan viestintä on tehokkaimmillaan silloin, kun sama sanoma otetaan vastaan sekä lähiverkon että virallisen kanavan välityksellä.

Tutkimuksen perusteella ajankäyttöä olisi jokaisen organisaation tuettava oman työntekijänsä kohdalla. Viitalan, Kekkosen & Paavolan (2008, 36–37) mukaan tavoitteiden toteutumista kuntahankkeissa oli vaikeuttanut: riittämättömät resurssit perustyössä, jolloin ei ole aikaa kehittämiseen, kumppanuushankkeen haasteellisuus, jota ei ole otettu huomioon hankkeen kestossa, aikataulujen yhteensovittamisen hankaluus monitoimijaisessa osallistumisessa, ohjausryhmän ohjauksen puute ja tiedon kulun ongelmat. Isoherrasen (2006, 149) mukaan kiire, henkilökuntapula, henkilökunnan vaihtuvuus ja eriammattiryhmien vaikea tavoitettavuus ovat usein tekijöitä, jotka muodostuvat tutkimusten ja käytännön keskustelujen mukaan esteitä yhteistyön hyvälle toteutumiselle työyhteisössä.

## **10.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys**

Tuomi ja Sarajärvi (2010,137) ehdottavat käsitteiden ”validius” ja reliabiliteetti” hylkäämistä tai korvaamista. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käsitteet ovat saaneet monenlaisia tulkintoja ja suomalaisessa kirjallisuudessa lisäksi erilaisia käännöksiä. Vaikka mainittuja termejä ei haluttaisikaan käyttää, tulee kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä jollakin tavoin arvioida (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007,227). Tutkittajan on pystyttävä dokumentoimaan tarkasti tutkimuksensa toteutus ja pystyttävä perustelemaan menetelmät uskottavasti (Hirsjärvi & Hurme 2010, 189; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227).

Ruusuvuoren, Nikanderin ja Hyvärisen (2010,27) mukaan systemaattisessa analyysissä avataan kaikki matkan varrella tehdyt valinnat, rajaukset ja analyysin etenemistä ohjaavat periaatteet. Luotettavuuden lisäämiseksi lukijalle avattavista vaiheista jatkaa Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 227), joiden mukaan tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Tällöin myös aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava totuuden mukaisesti ja selvästi. Laadullisen tutkimuksen pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1998, 211). Menetelmän luotettavuus riippuu siitä, miten hyvin pystymme muodostamaan teoreettista viitekehystämme vastaavia muuttujia. Myös tutkijan oma kokemukseen perustuva käsitys tulosten ja todellisuuden vastaavuudesta on luotettavuuden ilmaisina. (Hirsjärvi & Hurme 1998, 130.)

On muistettava ero aineiston ja siitä tehtävien päätelmien luotettavuudessa (Eskola & Suoranta 1998, 213). Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Haastatteluaineiston laatuun vaikuttavat muun muassa litteroinnin säännönmukaisuus kautta kaikkien haastattelujen, kaikkien haastateltavien mukana olo haastattelujoukosta sekä haastattelu tallenteiden kuuluvuuden laatu. Litteroinnin sopiva tarkkuus määritetään tutkimusongelman ja metodisen lähestymistavan perusteella (Ruusuvuori 2010, 424). Laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen tekemällä hyvä haastattelurunko, miettimällä ennalta miten teemoja voi syventää ja pohtimalla vaihtoehtoisten lisäkysymysten muotoa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184–185.)

Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan on tarkistettava omien käsitteellistysiensä ja tulkintojensa vastaavuus tutkittavien käsityksien kanssa. Tutkimustulosten siirrettävyys on vain tietyin ehdoin mahdollista. Vahvistuvuus tarkoittaa tehtyjen tulkintojen saamaa tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Tutkimuksen arvioinnin taustalla on kysymys tutkimuksen sisältäminen väitteiden perusteltavuudesta ja totuudenmukaisuudesta. (Eskola & Suoranta 1998, 211–213.)

Tutkimuksen ja etiikan yhteys on kahtalainen. Ensinnäkin tutkimuksen tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin, toiseksi eettiset kannat vaikuttavat tutkijan tie-

teellisessä työssään tekemiin ratkaisuihin. Merkittävä hyvän tutkimuksen kriteeri on tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus ja eettinen kestävyys, joka koskee tutkimuksen laatua. Tutkimussuunnitelman tulee olla laadukas, tutkimusasetelman sopiva ja raportointi hyvin tehty. Eettisyys kiertyy muodollisesti tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikriteereihin. Tutkimusaihetta on syytä pohtia eettisesti; Kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 125–129.)

Tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyy eettisiä normeja. Tutkijan on selvitettävä vapaaehtoiselle osallistujalle tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit, jotta osallistuja tietää mistä tutkimuksessa on kyse. Tutkimustietojen on oltava luottamuksellisia ja osallistujien on saatava olla tutkimuksessa mukana nimettömästi. Tutkimukseen osallistujilla on oikeus odottaa tutkijalta annettujen lupauksen noudattamista sekä rehellisyydessä pysymistä tutkimuksen osalta. Lisäksi osallistuja voi odottaa tutkijalta hyvään tieteelliseen käyttöön kuuluvia asioita, kuten muiden tutkijoiden ja heidän töidensä kunnioittaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 130–133.)

Opinnäytetyöni luotettavuutta pyrin lisäämään dokumentoimalla mahdollisimman tarkasti aineiston hankinnan, laadun ja käsittelyn. Haastateltavat saivat osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heiltä saamani aineisto on luottamuksellista ja nimetöntä. Perustelin haastateltaville opinnäytetyösuunnitelmani pohjalta tutkimukseni tavoitteet ja menetelmät. Lisäksi avaan opinnäytetyössäni erikseen analyysipolun, jossa perustelen esimerkkien kautta kuinka koodasin ja teemoittelin aineiston. Käytettävien menetelmien valintaa perustelin jo opinnäytetyön suunnitelmassa. Laadukkuutta tavoittelin tekemällä etukäteen hyvän haastattelurungon ja miettimällä ennalta, miten teemoja voi syventää sekä pohjimalla vaihtoehtoisten lisäkysymysten muotoa. Koko tutkimuksessa pyrin tekemään hyvää tieteellistä tutkimusta kunnioittaen muita tutkijoita ja heidän töitänsä. Pyrin tekemään sopivan tutkimusasetelman, laadukkaan tutkimussuunnitelman sekä raportoimaan ne hyvin. Lisäksi olin lupautunut ohjausryhmän kokouksessa esittelemään opinnäytetyöni tuloksineen, sitten kun se valmistuu.

### 10.3 Jatkotutkimusehdotukset

Sosiaalialan töitä tehtäessä ollaan tilanteissa, joissa yksilöiden ja eri ryhmien intressit tai edut ovat usein ristiriidassa keskenään. Näissä tilanteissa on kuitenkin toimittava ja tehtävä ratkaisuja. Arvot kertovat niistä asioista, joihin ihmiset ovat valmiita panostamaan. Olisi mielenkiintoista saada tietoa minkä tai kenen arvojen pohjalta tässä yhteistyökumppanuudessa toimitaan? Kuinka arvot heijastuvat toimintaan?

Organisaatiomuutokset ovat jatkuvia ja kaikki puhuvat sujuvasti verkostoitumisen ja sidosryhmien merkityksistä, mutta edelleen todellinen yhteistoiminta haakee paikkaansa. Kuitenkin kilpailuasetelmat kuluttavat työyhteisöjen voimavaroja. Olisi mielenkiintoista tutkia kuinka tarkkoja yhteistyössä ollaan omasta revii-ristä vai tehdäänkö yhteistyön näennäisratkaisuja? Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia mistä johtuu yhteistyössä koettu kilpailutilanne? Onko se aitoa organisaatioiden välistä kilpailua vai johtuuko se työntekijän heikosta ammatillisesta itsetunnosta?

Tutkimustuloksissa nousi esiin aika ja sen käyttäminen hankkeelle. Monilla meillä on unelma rauhallisemmasta elämästä, jossa olisi mahdollista luoda aikaa sekä toiselle ihmiselle että asioiden kypsyttelylle. Kuitenkaan meillä ei ole uskallusta astua vauhdin ulkopuolelle. Olisi mielenkiintoista tutkia mitä kätkeytyy tuon hektisyyden taakse? Onko kyse tehokkuudesta tai ammattitaidosta vai epäilemmekö tällaisen ihmisen kykyä rajata, arvioida ja luoda jokaiselle prosessille oma tärkeä aikansa?

### 10.4 Oppimisprosessi

Opinnäytetyöprosessi on ollut käynnistymisen jälkeen suhteellisen lyhyt haasteellinen henkilökohtaisen elämän ja koulunkäynnin ohella, puoli vuotta. Yksin tekemisen koin ajoittain raskaaksi. Vaikkakin yksin tekeminen mahdollisti työn tekemisen aina silloin, kun se sopi itselleni. Hetkittäin epävarmuus opinnäytetyötä tehdessä on ollut hermoja raastavaa, riittämättömyyden ja toivottomuuden



tunteet ovat olleet usein läsnä heikentäen motivaatiota opiskeluun, mutta onnistumisen hetket ovat antaneet voimaa jatkaa ja uskoa omiin kykyihini. Aiheen mielenkiintoisuus auttoi omalta osaltaan jaksamaan tässä prosessissa.

Arvoja ja eettisyyttä olen miettinyt paljon opinnäytetyöraportin kirjoittamisen aikana ja sen jälkeen. Kenties tutkimustuloksissa ohitettu arvot laittoi minut pohtimaan omia arvojani. On tärkeää, että itse ymmärtää ja tunnustaa tarvittaessa oman rajallisuutensa työntekijänä. Kukaan ei ole täydellinen ja kaikkea ei voi tietää eikä osata. Ennen kaikkea koin tiedostaneeni jälleen kerran vahvasti sen, miksi valitsin sosiaalialan ja miksi haluan tehdä ihmissuhdetyötä. Jokaisen ihmisen on tärkeää tunnistaa, mitä asioita arvostaa ja lisäksi millaisia asioita vahvistaa omilla toimillansa. Haluan vaalia itselleni tärkeitä arvoja ajatellen niin asiakkaita kuin työntekijöitä:

Sosiaalityö yhteiskuntapoliittisena toimintana ei ole paljonkaan arvoista ellei sen tekijöillä ole rohkeutta asettua niiden ihmisten puolelle, jotka eivät voi puolustaa elämisoikeuttaan suorituksilla, selviytymisellä tai kunniallisella elämäntavalla (Granfelt 2005, 4).

Auttamisaloilla huolen pitäminen itsestä ja omasta työkyvystä on eettinen velvollisuus (Onnismaa 2005, 30).

## Lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä; PS-kustannus, 25–43.
- Eteläpelto, A. 1997. Asiantuntijuuden muuttuvat määritykset. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto, 86–102.
- Granfelt, R. 2005. Arki, arvot, elämä ja etiikka. Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. Ammattieettinen lautakunta.  
[http://www.talentia.fi/files/558/1649\\_Etiikkaopas2005\\_1\\_.pdf](http://www.talentia.fi/files/558/1649_Etiikkaopas2005_1_.pdf)  
22.10.2012.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hakkarainen, T., Londén, P., Luhtanen, M., Peltosalmi, J., Siltaniemi, A. & Särkelä, R. 2012. Sosiaalibarometri 2012. Ajankohtainen arvio palveluista, palvelujärjestelmän muutoksesta ja kansalaisten hyvinvoinnista. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Halme, N., Perälä, M-L. & Laaksonen, C. 2010. Yhteistyöinterventioiden vaikutavuus lapsiperhepalveluissa. Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus. THL Raportti 10/2010.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Heimo, E. & Oksanen, P. 2004. Verkostoista kumppanuuteen. Teoksesta Anttila, M. & Rousu, S. (toim.) Haravalla kootut. Moniasiantuntijuus. Strateginen kumppanuus. Seudullinen kumppanuus. Suomen Kuntaliitto ja Lastensuojelun Keskusliitto. Kerava; Savion Kirjapaino Oy, 47–78.
- Heimo, E. & Oksanen, P. 2005. Toimintamalli strategisesta kumppanuudesta. Teoksesta Heimo, E., Oksanen P. & Pusa, O. Strategista kumppanuutta. Perhekeskus Pihapiirissä & Pihapiirin kustannusanalyysi. Suomen Kuntaliitto ja Lastensuojelun Keskusliitto.
- Helakorpi, S. 2004. Työn taidot. Amatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 1/2004. Hämeenlinna.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1998. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos.
- Isoherranen, K. 2006. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Isoherranen, K. 2008a. Vuorovaikutuskulttuuri muutoksessa. Teoksesta Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy, 49–83.
- Isoherranen, K. 2008b. Yhteistyön uusi haaste – moniammatillinen yhteistyö. Teoksesta Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy, 26–48.
- Isoherranen, K. 2008c. Moniammatillinen toiminta ryhmäilmiönä. Teoksesta Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy, 84–144.
- Janhonen, S. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2004. Asiantuntijuuden kehittyminen sosiaali- ja terveysalalla. Teoksesta Janhonen, S. & Vanhanen-Nuutinen, L. (toim.) Kohti asiantuntijuutta. oppiminen ja ammatillinen kasvu sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki; Werner Söderström Osakeyhtiö, 11–30.
- Jauhiainen, R. & Eskola, M. 1994. Ryhmäilmiö. Perustietoa ryhmän käytöstä ja ryhmätyöstä sosiaalityöhön sovellettuna. Porvoo-Helsinki-Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kajanoja, J. 2003. Sosiaalipolitiikka ja talousteoriat. Teoksesta Helne, T., Julkunen, R., Kajanoja, J., Laitinen-Silvasti, t. & Simpura, J. Sosiaalinen politiikka. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, 183–213.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kinnunen, J. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksesta Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki; WSOYpro Oy, 165–180.
- Kivelä, V. & Lempinen, J. 2010. Arki hallintaan. Nuorten ryhmätoiminnan ohjaaminen. Turku: KOTA – Lasten ja nuorten hyvinvointi ry.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion organisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos.
- Kolari, M. 1996. Perhekeskusten avotyön aloitus työnohjausaineiston valossa. Teoksesta Metteri, A. (toim.) Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Sosiaalityön vuosikirja 1996. Helsinki; Oy Edita Ab, 76–87.
- Kolkka, M., Mantela, J., Holopainen, A., Louhela, J., Packalén, L. & Kaisvuori, T. 2009. Yhteiskunnallinen osaaminen haaste ja tehtävä. Helsinki: Kirjapaja.
- Kontio, M. 2010. Moniammatillinen yhteistyö. Oulu: TUKEVA -lapsiperheiden hyvinvointihanke. <http://oulu.ouka.fi/seutu/tukeva/Moniammatillinen-julkaisu.pdf> 7.6.2012.
- Kontkanen, K. 2012. Kehittäjä-koordinaattori. Perheentalo Joensuu. Haastattelu 17.9.2012.

- Kumpulainen, K., Krokfors, L., Lipponen, L., Tissari, V., Hilppö, J. & Rajala, A. 2010. Oppimisen Sillat. Kohti osallistavia oppimisympäristöjä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Laine, A., Ruishalme, O., Salervo, P., Sivén, T. & Välimäki, P. 2009. Opi ja ohjaa sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 609/1986.
- Lammintakanen, J. 2011. Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksesta Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki; WSOYpro Oy, 237–258.
- Lammintakanen, J. & Rissanen, S. 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020-luvulla. Teoksesta Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki; WSOYpro Oy, 259–269.
- Lastensuojelulaki. 417/2007.
- Leinonen, P., Järvelä, S. & Häkkinen, P. 2006. Yhteisöllinen oppiminen ja tietosuustyökalut hajautetun tiimityön kontekstissa. Teoksesta Toiviainen, H. & Hänninen, H. (toim.) Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. Jyväskylä; PS-kustannus, 139–162.
- Liimatainen, H. 2010. Sosiaali- ja terveysalan tietoa ja neuvontaa kohtaamispai- kasta. Kari, A., Liimatainen, H., Pieviläinen, H. & Sulku, S. (toim.) Tu- kea ja ohjausta. Sosiaali- ja terveysjärjestöt neuvontatyössä. Helsin- ki; Yhteispalvelun kehittämisprojekti & Sosiaali- ja terveysturvan kes- kusliitto ry, 99–106.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haaste- na. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp Ky.
- Mutanen, A., Siitonen, A. & Halonen, I. 2008. Asiantuntijuuden haasteet innova- tiivisessa toimintaympäristössä. Teoksesta Harmaakorpi, V. & Mel- kas, H. (toim.) Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa. Hel- sinki; Suomen Kuntaliitto, 109–120.
- Mäkinen, P., Raatikainen, E., Rahikka, A. & Saarnio, T. 2009. Ammattina sosio- nomi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Määttä, M. 2007. Yhteinen verkosto? Tutkimus nuorten syrjäytymistä ehkäise- vistä poikkihallinnollisista ryhmistä. Akateeminen väitöskirja. Helsin- gin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 252.
- Mönkkönen, K. 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuk- sessa. Väitöskirja. Kuopion yliopisto, sosiaalitieteen laitos.
- Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio: Oy UNIPress Ab.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Joh- taminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Niiranen, V. 2011. Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksesta Rissa- nen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki; WSOYpro Oy, 129–143.
- OK-Opintokeskus. 2012. Ryhmän kehitysvaiheet. Kouluttajan rakennustyömaa. Verkkomateriaalit. [http://ok- opintokeskus.fi/kouluttaja/ryhm%C3%A4toiminta](http://ok-opintokeskus.fi/kouluttaja/ryhm%C3%A4toiminta) 8.6.2012.

- Onnismaa, J. 2005. Arki, arvot, elämä ja etiikka. Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. Ammattieettinen lautakunta.  
[http://www.talentia.fi/files/558/1649\\_Etiikkaopas2005\\_1\\_.pdf](http://www.talentia.fi/files/558/1649_Etiikkaopas2005_1_.pdf)  
 22.10.2012.
- Otala, L. 1996. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: Suomen Ekonomiliitto ja WSOY.
- Paasivaara, L., Suhonen, M. & Nikkilä, J. 2008. Innostavat projektit. Helsinki. Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Paavola, A. 2004. Leksandin Perhekeskuksen toimintamalli. Teoksesta Paavola, A. (toim.) Perhe keskiössä. Ideoita yhteistyöhön perheen parhaaksi; kokemuksia Ruotsin Leksandista ja useista Suomen kunnista. Helsinki; Lastensuojelun Keskusliitto, 8–23.
- Pelastakaa Lapset. 2010. Vuosikertomus 2010.
- Pelastakaa Lapset. 2012. Pelastakaa Lapset. Joensuun Perheentalo.  
<http://www.pelastakaalapset.fi/toiminta/joensuun-perheentalo/>  
 8.6.2012.
- Perheentalo. 2011. Perheentalo Joensuu – suunnitteluhankkeen väliraportti ajalta 1.9.2010–30.4.2011. Pelastakaa Lapset.
- Perälä, M-L., Halme, N., Hammar, T. & Nykänen, S. 2011. Hajanaisia palveluja vai toimiva kokonaisuus? Lasten ja perheiden palvelut toimialajohtajien näkökulmasta. THL Raportti 29/2011.
- Perälä, M-L., Salonen, A., Halme, N. & Nykänen, S. 2011. Miten lasten- ja perheiden palvelut vastaavat tarpeita? Vanhempien näkökulma. THL Raportti 36/2011.
- Pietilä-Hella, R. & Viinikka, A. 2006. Kumppanuus kannattaa. Verkostot voimavarana uudessa perhevalmennuksessa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Pirttilä, I. 1996. Asiantuntijan elämän edellytykset ja kuoleman synnit. Teoksesta Pirttilä, I., Konttinen, E., Nuotio, J. & Turjanmäki, E. Asiantuntijuuden anatomia. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja. B: selosteita ja oppimateriaalia, 29–30.
- Pohjola, A. 1999. Moniammatillinen asiantuntijuus. Teoksesta Virtanen, P. (toim.) Verkostoituva asiakastyö. Helsinki; Kirjayhtymä Oy, 110–128.
- Ruuska, K. 2008. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksesta Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere; Vastapaino, 424–431.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysinvaiheet. Teoksesta Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere; Vastapaino, 9-36.
- Saaristo, A-M. 2012. Projektipäällikkö. Perheentalo Joensuu. Haastattelu 13.4.2012.
- Seikkula, J. & Arnkil, T.E. 2005. Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Tammi.
- Seppänen-Järvelä, R. 2005. Vertaisuuteen perustuvat kehittämis- ja arviointimenetelmät: innovatiivisia ratkaisuja. Johdanto. Teoksesta Seppänen-Järvelä (toim.) Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Hyvät käytännöt. Menetelmäkäsikirja. STAKES Arviointiraportteja 2/2005, 11–16. <http://www.sosiaaliporssi.fi/File/19c3cb84-4a50-47e0-83af-d3a63e046cd2/vertaismenetelmat.pdf> 4.6.2012.

- Seppänen-Järvelä, R. 2009. Työpaikka – yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Teoksesta Seppänen- Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä; PS-kustannus, 31–50.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja K. 2009. Mitä työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on? Teoksesta Seppänen- Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä; PS-kustannus, 13–29.
- Sinkkonen, S., Taskinen, H. & Rissanen S. 2011. Sosiaali- ja terveystalouden integrointi ja johtaminen. Teoksesta Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki; WSOYpro Oy, 105–128.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2006. Sosiaali- ja terveystalouden strategiat 2015 – kohti kestäväää ja taloudellista elinvoimaista yhteiskuntaa. <http://pre20090115.stm.fi/hm1157622687947/passthru.pdf> 10.9.2012.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 1/2012.
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Taskinen, H. 2011. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksesta Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki; WSOYpro Oy, 145–164.
- THL. 2012. Perhekeskus. [http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/kasvunkumppanit-fi/palvelut/perheita/perhekeskus](http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/palvelut/perheita/perhekeskus) 10.9.2012.
- Työterveyslaitos. 2011. Johtaminen ja esimiestyö. [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx) 3.9.2012.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikka. Teoksesta Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki; WSOYpro Oy, 79–95.
- Valtioneuvoston kanslia. 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf> 10.9.2012.
- Viitala, R., Kekkonen, M. & Paavola, A. 2008. Perhekeskustoiminnan kehittäminen. PERHE-hankkeen loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 12/2008.
- Virkki, T., Vartiainen, A., Kettunen, P. & Heinämäki, L. 2011. Sosiaalipalvelut muutoksessa. Kuntalaisten ja henkilöstön näkemyksiä Paras- uudistuksesta. THL Raportti 56/2011.
- Vuori, J. 2011. Dialoginen viestintä johtamisessa. Teoksesta Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki; WSOYpro Oy, 183–198.
- Yhdenvertaisuuslaki. 21/ 2004

- Yli-Kauhaluoma, S. Yhteistyö tuo aikaa: tutkimus ajasta ja yhteistyöstä tuote- ja prosessikehityshankkeessa. Teoksesta Toiviainen, H. & Hänninen, H. (toim.) Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. Jyväskylä; PS-kustannus, 27–44.
- Övretveit, J. 1995. Moniammatillisen yhteistyön opas. Helsinki: Hakapaino.

## **Teemahaastattelurunko**

### **Tausta tiedot**

- yhdistys/yritys/kaupunki/seurakunta/oppilaitos
- ohjausryhmään valikoituminen omasta organisaatiosta

### **Kumppanuus**

- määritelmä
- mitä edellyttää toimijoilta
- kumppanuuden tarkoitus
- kehittäminen

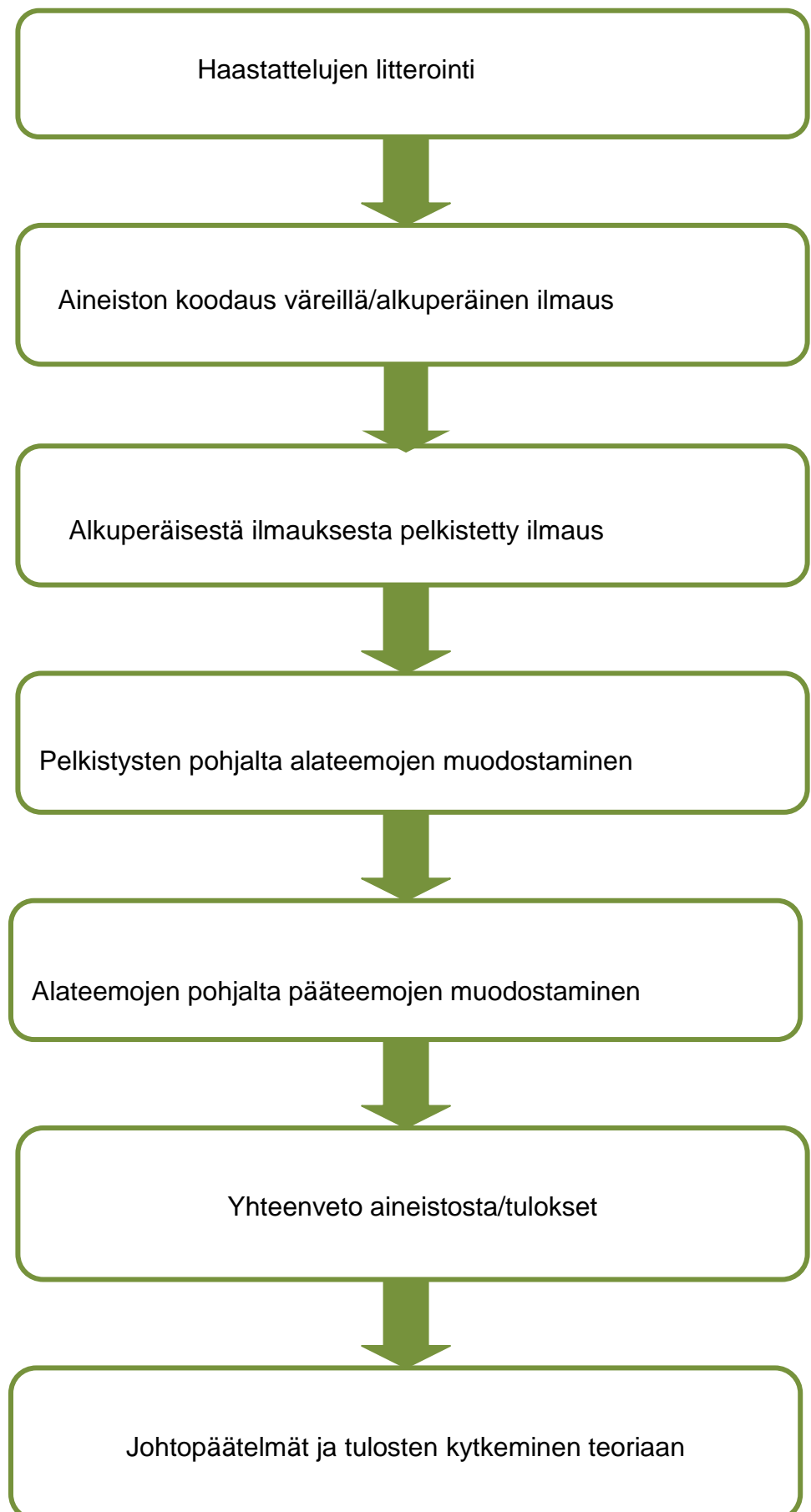
### **Asiantuntijuus**

- oma asiantuntijuus
- ennakkotietämys muista toimijatahoista ja heidän asiantuntijuudestaan
- millaista asiantuntijuutta tarvitaan Perheentalossa/ löytyykö niitä jo

### **Moniammatillinen yhteistyö**

- tarvittavat taidot Perheentalossa
- toimijoiden roolit (vastuu, valta, yhteinen näkemys)
- viestintä (tiedotus, kuuntelu- ja ilmaisutaidot)
- kehittäminen



**Analyysipolku**

## Esimerkit analyysipolun toteuttamisesta

### Litterointi sanasta sanaan:

*"Mie ainakin nään siinä semmosen byrokratia viidakon mikä minnuu ei sytytä, mikä vie miulta semmosen innon siihen itse asiaan et perheille ois paikka missä kokoontua niin siinä ei kysyttäs mihin kuulut vai kuulutko mihinkään ja se ois ilmasta."*

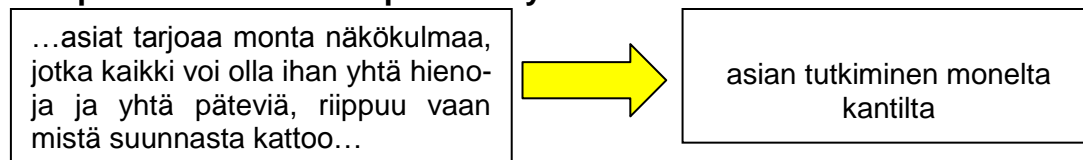
### Koodaus eriväreillä:

"Mie ainakin nään siinä semmosen byrokratia viidakon mikä minnuu ei sytytä, mikä vie miulta semmosen innon siihen itse asiaan et perheille ois paikka missä kokoontua niin siinä ei kysyttäs mihin kuulut vai kuulutko mihinkään ja se ois ilmasta."

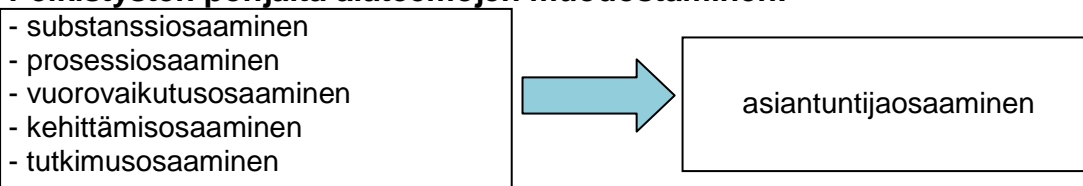
violetti = tilaa sekä ajankäyttöä ilmaisevat lauseet

turkoosi = motivaatiota kuvaavat lauseet

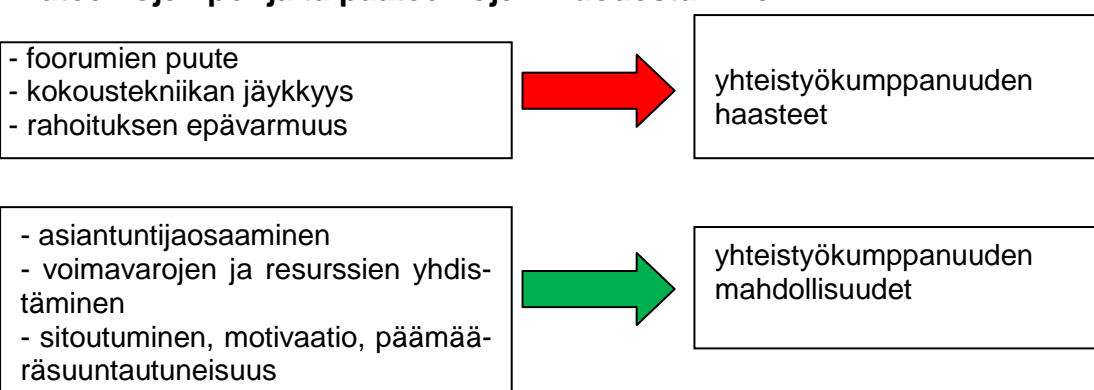
### Alkuperäisestä tekstistä pelkistetty ilmaus:



### Pelkistysten pohjalta alateemojen muodostaminen:



### Alateemojen pohjalta pääteemojen muodostaminen:



**Perheentalon yhteistyötahot 9.5.2012****OPPILAITOKSET**

HUMAK: kansalais- ja nuorisotyö, Joensuun kampus  
 PKAMK: sosiaali- ja terveysala  
 PKKY: AIKO, puhdistus- ja kotityöpalvelut  
 Itä-Suomen Yliopisto: kasvatustieteiden ja psykologian osasto

**JOENSUUN PERHEENTALO**

**Joensuun ev.lut. seurakunta**

**JÄRJESTÖT****MEDIA**

- Paikalliset lehdet
- Paikallisladiot
- Paikallis TV
- Sosiaalinen media

**YRITYKSET**

Lastentarvike Joensuun Päivänsäde  
 T:mi Topi Linjama  
 Ilmatar-päiväkerho  
 IT-Mind Oy

Pelastakaa Lapset ry, Pelastakaa Lapset ry Itä-Suomen aluetoimisto ja Joensuun paikallisyhdistykset, Mannerheimin Lastensuojeluliitto Järvi-Suomen piiri ja Joensuun paikallisyhdistys, Liekku ry, Taito-Pohjois-Karjala ry, Pohjois-Karjalan Martat ry, Honkalampi-säätiö, Kotikartanoyhdistys ry, Omaiset mielenterveystyön tukena Pohjois-Karjalan yhdistys ry, Viola ry, Joensuun seudun Mielenterveysseura ry, Joensuun seudun mielenterveydentuki ry, Joensuun seudun erilaiset oppijat ry, Aksoni ry, Joensuun NNKY ry, Joensuun Hope ry

**JOENSUUN KAUPUNKI**

- sosiaali- ja terveystoimi
- nuoris- ja kulttuuritoimi
- varhaiskasvatus- ja koulutustoimi
- liikuntatoimi

KASTE-ohjelma: Terttu-hanke

**ARJEN YHTEISÖLLISYYTTÄ LAPSILLE JA PERHEILLE**